



Aalto-yliopisto
Insinöörیتieteiden
korkeakoulu

Julkiset ja yksityiset palvelut samoissa tiloissa –toimitilajärjestely yksityisomistuspohjaisella yhteistyömallilla

Aalto-yliopiston insinöörیتieteiden korkeakoulun
maankäyttötieteiden laitoksella tehty diplomityö

Espoo, marraskuu 2014

Tekniikan kandidaatti Petra Kiiveri

Valvoja: Professori Seppo Junnila
Ohjaaja: Diplomi-insinööri Miro Ristimäki

Tekijä Petra Kiiveri

Työn nimi Julkiset ja yksityiset palvelut samoissa tiloissa –toimitilajärjestely yksityisomistuspohjaisella yhteistyömallilla

Koulutusohjelma Kiinteistötalous

Pää-/sivuaine Kiinteistöjohtaminen

Professuurikoodi Maa-20

Työn valvoja Professori Seppo Junnila

Työn ohjaaja(t) DI Miro Ristimäki

Päivämäärä 28.11.2014

Sivumäärä 65 + 5

Kieli suomi

Tiivistelmä

Tutkimuksen tarkoitus oli kerätä tietoa ja lisätä tietoisuutta tulevaisuuden toimitilahankkeiden, palveluiden ja yhteistyömuotojen suunnittelua ja kehittämistä varten. Tutkimuksessa selvitettiin julkis-yksityis -yhteistyömuotoisia toimitilajärjestelyitä Suomessa. Tarkastelussa olivat toimitilajärjestelyt, missä kuntien palveluita sijoitetaan yksityisten palveluiden yhteyteen, toimitiloihin jotka ovat yksityisesti omistettuja. Tutkimuksen tuloksena oli määrä luoda kuvaus tutkittavasta toimitilajärjestelystä; niiden käyttöön johtaneista syistä, käytön kautta muodostuvista vaikutuksista sekä toimitilajärjestelyiden käyttömahdollisuuksista ja tulevaisuudesta.

Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena. Tutkimuksessa selvitettiin tutkimusongelmaa julkis-yksityis -yhteistyön kannalta oleellisten osapuolten näkökulmasta: julkisen palvelun tuottajan tai tilanhankkijan näkökulmasta sekä toimitilojen yksityisen rakennuttajan tai omistajan näkökulmasta. Haastatelluilla 12 henkilöillä on kokemusta tutkittavasta toimitilajärjestelystä. Tutkimukseen laadittiin myös kirjallisuuskatsaus, joka taustoittaa tutkimusaihetta.

Tutkimuksen pohjalta vastaavia julkis-yksityis –toimitilajärjestelyitä voidaan suositella käytettäväksi seuraavanlaisissa tilanteissa: Yksityinen sijoittaja tavoittelee 1. palvelutarjonnan monipuolistamista 2. vuokralais- ja investointiriskin tasoittamista ja vakautta kassavirtaan pitkällä aikavälillä. Julkinen palveluntuottaja haluaa 1. lisätä palveluiden vaikuttavuutta ja helpottaa palveluiden saavutettavuutta 2. vapauttaa pääomia ja lisätä ennustettavuutta ja läpinäkyvyyttä toimitilakustannuksiin 3. mahdollistaa palveluihin tai toimitiloihin liittyvää yhteistyötä yli kuntarajojen tai niiden sisällä 4. mahdollistaa joustavuutta palvelutarpeiden muuttuessa ajan kuluessa.

Julkista ja yksityistä osapuolta yhdistää voimakkaimmin halu tarjota palveluita ihmisten lähellä ja keskuudessa, vaivattomasti ja helposti saavutettavasti. Kunnan näkökulmasta tämä tarkoittaa, että kuntalaiset voivat saavuttaa monipuolisemmin ja helpommin erilaisia palveluita. Omistajalle tämä voi merkitä välillisesti kannattavuuden lisäämistä.

Tutkimukseen osallistuneet osapuolet ovat tyytyväisiä toimitilajärjestelyillä saavutettuihin vaikutuksiin Toimitiloihin liittyvän julkis-yksityisen -yhteistyön sekä julkisten ja yksityisten palveluiden rinnan tuottamisen nähtiin olevan vaihtoehto myös tulevaisuudessa. Järjestelyiden uskottiin jopa yleistävän ja kehittyvän edelleen erilaisten palvelu- ja tilainnovaatioiden osalta.

Avainsanat julkinen vuokralainen, yksityisomisteiset tilat, yhteistyömalli, julkis-yksityis – yhteistyö, JYY, vuokraus, kauppakeskus, kunta

Author Petra Kiiveri

Title of thesis Public and private services in common premises – Facility arrangement through public-private partnership in privately owned property

Degree programme Degree programme in Real Estate Economics

Major/minor Real Estate Management**Code of professorship** Maa-20

Thesis supervisor Professor Seppo Junnila

Thesis advisor(s) MSc Miro Ristimäki

Date 28.11.2014**Number of pages** 65 +5**Language** Finnish

Abstract

The purpose of this study was to gather and share information for the planning of facility arrangements, services and cooperation models. In the study the focus was on public-private facility arrangements in Finland. The scope was restricted to facility arrangements where public services are located in connection with private services in privately owned premises. The aim of the study was to offer a description of these facility arrangements, the drivers justifying the use of the arrangements, the implications due to the use of the arrangements and the opportunities and future of using the arrangements.

The study was carried over as an interview study. The research topic was approached from two perspectives: perspective of private property owner or developer and perspective of public facility user or acquirer. The interviewee group, constituting of 12 persons, have experience of the studied facility arrangements. There is also a literature review.

It was found that such public-private facility arrangements are beneficial in the following situations: private investor is aiming a diversification of services and/or tenant risk reduction and long-term cash flow stabilization. Public tenant is willing to increase the impressiveness and reachability of its services and/or release capital and increase the predictability and transparency of facility expenses and/or enable co-operation relating to facility and services with other municipality parties or other parties and/or enable flexibility to service needs in future.

The most common target to public and private partners is the need to offer easy-to-access services close to the people in an effortless way. From municipality's point of view this means that an inhabitant of a municipality can access more services more easily. For property investors this can improve the profitability through the increase of visitors.

The interviewees were satisfied with the implications due to the arrangements. Public-private partnership in facility arrangements and offering of private and public services in the same premises was seen as an alternative also in future. Furthermore, the arrangements were supposed to become more common and develop further through different service and premise innovations.

Keywords public tenant, privately owned premises, cooperation arrangement, public-private partnership, PPP, letting, shopping centre, municipality

Alkusanat

Tutkimusaihe on löytynyt yhteistyössä Arkta Oy:n kanssa. Kiitos Arktalle ja Tommi Alaselle tutkimusidean synnyttämisestä ja vapauksien antamisesta idean kehittämiseen lopulliseen tutkimusmuotoonsa.

Kiitos kaikille haastateltaville osallistumisesta tutkimustyöhön. Sain haastateltavakseni mielenkiintoiset ja näkemykselliset kaksitoista henkilöä, ja se näkyy työn tuloksissa.

Ohjaajallani Miro Ristimäellä on ollut merkittävä rooli tutkimuksen valmistumisessa. Hän on osannut tarjota selkeää ohjausta, ja saanut minut luottamaan omaan tekemiseeni.

On ollut ilo huomata, että ympärilläni on paljon läheisiä, jotka ovat osoittaneet mielenkiintoa ja kannustusta läpi opintojeni ja lopputyövaiheeni. Kiitos ystävät ja perhe, etenkin äiti. Norsu syötiin pienissä paloissa.

Suurimman kiitokseni osoitan Tuomakselle. Hän on erinomainen tsemppaaja, ja ollut kärsivällisesti rinnallani kaikessa mitä eteen on tullut.

Sisällysluettelo

Osa I Johdanto	1
1 Johdanto	1
1.1 Tutkimuksen taustaa	1
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma	2
1.3 Työn rajaukset	2
1.4 Tutkimusmenetelmät	3
1.5 Tutkimuksen rakenne	4
Osa II Kirjallisuuskatsaus	5
2 Sijoittajanäkökulma	5
2.1 Riski ja tuotto	5
2.2 Sijoittajan tavoite	5
3 Kauppakeskukset	7
3.1 Kauppakeskuksista yleisesti	7
3.2 Vuokralaismix	9
4 Toimitilat kunnissa	10
4.1 Taustoja kunnan toimitilatarpeelle	10
4.2 Toimitilahankinnan ohjaus, omistajapolitiittiset linjaukset ja toimitilastrategia	11
4.3 Kunnan toimitilojen hankintavaihtoehdot	13
4.4 Syitä vaihtoehtoisten toimitilojen hankintamuotojen käyttöön ja ulkoistamiseen	14
5 Yksityisomistaminen ja julkis-yksityis –yhteistyömalli toimitilahankinnassa	16
5.1 Yhteistyömallien muotoja	16
5.2 Toimitilojen vuokraus	18
6 Yhteenvedo ja johtopäätökset kirjallisuuskatsauksesta	20
Osa III Haastattelututkimus	22
7 Johdanto haastattelututkimukseen	22
7.1 Haastattelututkimuksen kuvaus	22
7.2 Tutkimuksen tavoite	23
7.3 Tutkimuskohteiden valinta ja esittely	24
8 Haastattelututkimuksen tulokset	28
8.1 Lähtökohdat toimitilahankkeille ja julkis-yksityis -yhteistyölle	28
8.1.1 Päätöksenteko ja asukasyhteistyö tila- ja palvelusuunnittelussa	32
8.2 Tavoitteet, kriteerit ja vaikutukset toimitilajärjestelyssä	34
8.2.1 Taloudelliset tavoitteet, kriteerit ja vaikutukset	35
8.2.2 Laadulliset tavoitteet, kriteerit ja vaikutukset	38
8.2.3 Muut tavoitteet, kriteerit ja vaikutukset	40
8.3 Kokemuksia ja näkemyksiä toimitilajärjestelyistä	41
8.3.1 Tulevaisuus	46
8.4 Haastattelutulosten yhteenvedo ja peilaus kirjallisuuteen	49
8.5 Keskeiset tulokset ja tulosten pohdinta	52
Osa IV Yhteenvedo	56
9 Johtopäätökset ja tulokset	56

9.1 Johtopäätökset ja tulokset.....	56
9.2 Tutkimustulosten validiteetti, reliabiliteetti ja rajoitukset.....	57
9.3 Käytännön suositukset toimitilajärjestelylle.....	59
9.4 Jatkotutkimusideat.....	59
Lähteet.....	61
 Taulukko 1 Tutkimuksen rakenne	4
Taulukko 2 Haastateltavat	26
Taulukko 3 Haastatteluissa käsitelty, tutkittavaa toimitilajärjestelyä sisältävät kohteet ja niiden yhteys organisaatioihin, joista haastateltavat on valittu	26
 Kuva 1 Kauppakeskusten sijoittuminen ja jakauma.....	8
Kuva 2 Liikkeiden lukumäärien suhteelliset osuudet suomalaisissa kauppakeskuksissa toimialoittain 2013	8
Kuva 3 Liikkeiden pinta-alajakauma toimialoittain Suomen kauppakeskuksissa 2013...	9
Kuva 4 Seitsemän tunnistettua kiinteistöstrategian osa-aluetta, jotka tukevat yrityksen strategiaa ja ydintoimintaa	12
Kuva 5 Toimitilojen hankintamuodon valinta: Strategiasta päätöksentekoon täydennettynä omistajapoliittisella linjauksella.....	13
Kuva 6 Toimitilojen omistus- ja palvelutuotantomallit.....	14
Kuva 7 Omistajuuden muotoja	16
Kuva 8 Kootusti kunnan yksityisomisteiset ja yksityisrahoitteiset yhteistyömuotoiset toimitilojen hankintavaihtoehdot sekä hankintavaihtoehdon valintaa ohjaavat tekijät.....	20
 Liite 1 (1/1)	
Liite 2 (1/1)	
Liite 3 (1/1)	
Liite 4 (1/1)	
Liite 5 (1/1)	

Termit ja käsitteet

Ankkurivuokralainen

Yksi tai useampi ”päävuokralainen”, joka houkuttelee kohteeseen asiakkaita, ja voi määrittää kohteen profiilia. (Kirkup & Rafiq 1994)

Elinkaarimalli

Elinkaarimallilla tarkoitetaan sellaista tilapalvelujen hankinta- ja toimitustapaa, jossa palveluntuottajalle siirretään yhdellä sopimuksella vastuu ainakin rakennuksen suunnittelusta, rakentamisesta ja kiinteistö- palveluista tietyn, esim. 20 vuotta kattavan jakson ajaksi. (Lahdenperä ym. 2005, s.7)

Monikäyttötila

Toimitila-alue tai -kokonaisuus, jossa toimii kaksi tai useampi palveluntarjoaja. Tilojen tai tiloihin liittyvien tilapalveluiden kautta muodostuu synergiaetuja tilojen käyttäjille. Esimerkiksi eri palveluiden työntekijöiden yhteiset sosiaalitilat tai eri palveluiden yhteiset asiakkaiden vastaanottotilat ja/tai aulapalvelut. (määritelmä laadittu haastattelun perusteella)

Toimitila

Kiinteistöön sisältyvä rakennettu tila, jota käytetään aineettomien tai aineellisten hyödykkeiden tuotantoon. Toimitila voi olla liiketila, toimistotila, tuotannollinen tila tai palvelutila. (Sanastokeskus TSK 2012, s. 13)

Vuokralaismix

Eli vuokralaiskokoonpano tarkoittaa sitä joukkoa tai yhdistelmää vuokralaisista, joka on vuokralla tiloissa. Voidaan ilmaista esim. osuuksina, lukumäärinä. Vuokralaismixin arviointiin voidaan liittää myös sijainnin arviointi kohteessa. (Kirkup & Rafiq 1994)

Yksityisomistus

Henkilökohtainen yksityisomistus (yksilöt, suvut, perikunnat ym.), yksityinen yhteisomistus (yksityinen yhteisomistus yrityksen kautta, osuustoiminnallinen omistus, järjestöjen ja säätiöiden omistukset) ja yhteisöllinen yhteisomistus (yhteiskunnan jäsenet ja paikallinen yhteisomistus).(Siitonen ym. 2010, s. 32)

Yksityisrahoitusmalli

Julkisen investoinnin toteutusmuoto, jossa yksityinen toimija rahoittaa ja/tai suunnittelee ja toteuttaa hankkeen, vastaten yleensä myös sen ylläpidosta. Mallista on useita variaatioita. (Riihinen 2009, s. 8)

Yrityksen strateginen toimitilajohtaminen; CREM

Toimitiloihin liittyvä johtamisen osa-alue, jonka tarkoituksena on integroida toimitilavarallisuus ja toimitilojen käyttö osaksi yrityksen keskeisiä resursseja siten, että ne tuottavat lisäarvoa yrityksen ydinliiketoiminnalle. (Sanastokeskus TSK 2012, s. 17)

Osa I Johdanto

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa

Tekesin kestävää maankäyttöä koskevan julkaisun (Staffans ym. 2012, s. 5) esipuheessa esitetään, että kaavoituksesta on tullut joukkuepeliä ja joukkueisiin on saatava virkamiesten ja asiantuntijoiden lisäksi toteuttajat ja asukkaat mukaan. Julkaisun mukaan Suomessa tarvitaan maankäytössä systeemitason muutoksia: laaja-alaisten toimintamallien, rakenteiden ja näiden vuorovaikutuksen muutoksia. Näiden muutosten sanotaan luovan edellytyksiä tulevaisuuden hyvinvoinnille ja kestäväälle kehitykselle sekä tarjoavan toimialan yrityksille mahdollisuuksia menestyvään liiketoimintaan globaaleilla markkinoilla. Vaikka julkaisussa käsitelläänkin maankäyttöä ja sen kehittämistä lähinnä ekologisista aspekteista, se ei vähennä painoarvoa siltä toteamukselta, että innovatiivisia rakennemuutoksia tarvitaan ja asukasnäkökulma voisi olla keskeisemmässä roolissa julkisen ja yksityisen maankäytön ja siten myös palveluiden järjestämisen suunnittelussa.

Tämän tutkimuksen kiinnostus onkin lähtenyt liikkeelle siitä näkökulmasta, voitaisiinko julkisten ja yksityisten osapuolten sekä mahdollisesti myös kuntalaisten yhteistyöllä tuottaa kuntalaisille parempia palveluita toimitilaratkaisuihin liittyvien uusien palveluntuottamismallien myötä.

Viimeisen vuosikymmenen aikana kunnille on etsitty vaihtoehtoisia toimitilojen järjestelymalleja, minkä myötä palveluiden tuottamistapakin on muutoksessa. Suomessa on toteutettu hankkeita, missä julkisten palveluiden tuottaminen on sijoitettu yksityisten palveluiden yhteyteen yksityisrahoitteisiin toimitiloihin. Tämän tyyppisiä hankkeita ja toimitilaratkaisuja on toteutettu kuitenkin vasta hyvin vähän, ja tarjolla ei ole tutkittua tietoa siitä, millä perusteilla näihin toimitila- ja palveluntuotantajärjestelyihin on päädytty ja minkälaisia kokemuksia näistä järjestelyistä on kertynyt.

Vaikka kiinnostus uusiin palveluntuottamistapoihin on näyttänyt yleistyvän, nyky-Suomessa tuotetaan pääasiassa suuri osa kuntien tarjoamista palveluista yhä perinteisesti kuntien suoraan omistamissa kiinteistöissä, joihin on sitoutunut valtavasti kuntien pääomia. Julkiset palvelut tuotetaan erillään yksityisistä palveluista, erillisissä kiinteistö- ja toimitilayksiköissään, joten yksityisen ja kunnan yhteistyö, rinnan tuottaminen ja toimitiloihin liittyvät palveluinnovaatiot ovat vielä selvä poikkeus toimintakentässä. (Riihinen s. 31: Kaleva & Lehtinen 2004, s. 8-9).

Jotta voimme olla tukemassa Tekesin julkaisun mukaista visiota yhteistyöperusteisesta tulevaisuuden kehityksestä, tarvitsemme tutkimusta mahdollisista kehityssuunnista. Kiinteistönäkökulmasta kiinnostavia tutkimuskohteita ovat uusilla, erilaisilla malleilla toteutetut hankkeet, joissa palvelusektorin kehitystä on viety eteenpäin hyödyntämällä uudenlaisia toimitilajärjestelyitä sekä yksityisen ja julkisen puolen yhteistyötä.

Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään, mitä vaikutuksia on sillä, että yksityiset ja julkiset palvelut tuotetaan toistensa läheisyydessä, keskenään samoissa rakennuksissa ja toimitilakokonaisuuksissa, niin sanotusti saman katon alla. Asiaa selvitetään

haastattelemalla tällaisiin toimitilajärjestelyihin liittyneitä henkilöitä. Haastatteluissa selvitetään toimitilajärjestelyiden eri osapuolten yhteistyön perusteita ja kokemuksia, ja näkemyksiä pyritään selvittämään tutkimalla asiaa julkisen palveluntuottajan edustajan sekä tilojen omistajan tai rakennuttajan näkökulmasta. Tutkimukseen kuuluu myös kirjallisuuskatsaus, joka taustoittaa tutkimusaihetta.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimuksen *tarkoitus* on kerätä tietoa ja lisätä tietoisuutta tulevaisuuden toimitilahankkeiden, palveluiden ja yhteistyömuotojen suunnittelua ja kehittämistä varten. Tutkimuksen *tuloksena* pyritään tuottamaan kuvaus yhteistyömuotoisesta toimitilajärjestelystä, sen käyttömahdollisuuksista ja käytön vaikutuksista. Kun selvitetään, mitä vaikutuksia toimitilajärjestelyillä on, voidaan arvioida, missä tilanteessa niitä kannattaa käyttää.

Tutkimuskysymys: Mitä vaikutuksia on sillä, että yksityisiä ja julkisia palveluita tuotetaan samassa toimitilakokonaisuudessa? Mahdollisia vaikutuksia selvitetään kirjallisuustutkimuksen pohjalta jaettuna taloudellisiin, laadullisiin ja muihin.

Tutkimusongelmaa selvitetään julkis-yksityis -yhteistyön kannalta oleellisten osapuolten näkökulmista:

- julkisen palvelun tuottajan tai tilanhankkijan näkökulma
- toimitilojen yksityisen rakennuttajan tai omistajan näkökulma

1.3 Työn rajaukset

Tässä tutkimuksessa tutkitaan aihetta Suomessa toteutettujen tai suunnitteilla olevien toimitilajärjestelyiden kautta. Tarkastelussa on julkisten palveluiden sijoittumisratkaisut ja rakennuttajien tai omistajien sijoittamisratkaisut liittyen toimitilakohteisiin, joissa on julkis-yksityistä -yhteistyötä.

Tutkimuksessa tarkasteltavat toimitilajärjestelyt liittyvät kohteisiin, jotka ovat

- yksityisesti omistettuja
- sisältävät sekä yksityistä että julkista palvelutarjontaa loppukäyttäjille, eli kuntalaisille

Tutkimuksen selvityksen alla ovat toimitilajärjestelyt, joissa samoissa toimitiloissa tarjotaan sekä julkisia että yksityisiä palveluita loppukäyttäjille eli kuntalaisille. Julkiset palvelut rajataan tässä tutkimuksessa koskemaan kuntien tuottamia palveluita.

Tutkimukseen empiiriseen osioon tarkasteltavaksi löytyneet toimitilajärjestelyt ovat kauppakeskuksissa ja toteutettu perinteisellä vuokrauksella Tästä syystä kirjallisuuskatsaukseen on tuotu tietoa erityisesti kauppakeskuksista ja vuokrauksesta.

Koska tutkimuksen kiinnostus kohdistuu julkis-yksityis –yhteistyö osapuoliin, eli omistajaan ja julkiseen vuokralaiseen sekä näiden päätöksentekoon ja kokemuksiin toimitilajärjestelyistä, tutkimuksen ulkopuolelle on jätetty selvitykset yksityisten vuokralaisten näkemyksistä koskien julkisten vuokralaisten sijoittumista yksityisten palveluiden joukkoon. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu myös

erityiskysymykset, kuten verotus- ja rahoituskysymykset sekä sopimusten sisällölliset yksityiskohdat.

1.4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen alussa on tutustuttu kirjallisuuden ja aiempien tutkimusten kautta tutkittavaan aihealueeseen. Taustaselvitysten kautta tutkimukselle on asetettu tutkimusongelma ja hypoteesit, muodostettu teoreettinen viitekehys sekä valittu oikea tutkimusaineisto ja –menetelmät. Kirjallisuustutkimusten pohjalta on myös laadittu kirjallisuuskatsausosuus. (Hirsjärvi & Hurme 2000, s.13-16)

Tutkimusongelma vaikuttaa siihen, millaista tutkimusaineistoa tarvitaan, miten se hankitaan ja miten aineistoa tulee analysoida, jotta tutkimuksessa löydetään relevantit vastaukset. Tutkittavaan aiheeseen on syytä tutustua siksikin, että myös aineiston saatavuus voi vaikuttaa tutkimusongelmaan, jolloin aineiston luonne rajaa tutkimusmenetelmien valintaa. Tutkimusmenetelmä kuvaa niitä tapoja ja normeja, joita käytetään tutkimusaineistojen hankintaan ja analysointiin. (Järvenpää & Kosonen 1997, s.6, s.11-12) Taustaselvitysten ja tutkimusongelman kautta on muodostettu tämän tutkimuksen viitekehys, jota kuvataan seuraavana.

Creswellin (2014, s. 5) mukaan tutkimuksen viitekehys muodostuu kolmen osa-alueen yhteensovittamisesta. Nämä kolme vaikuttavaa osa-aluetta ovat filosofinen näkökulma, metodi ja tutkimuksen suunnittelu tai strategia, jotka kaikki valitaan tutkimuskohtaisesti.

Tässä tutkimuksessa tutkitaan ilmiötä, tiettyä toimitilajärjestelymuotoa, jota on toteutettu vasta verrattain vähän Suomessa, ja johon liittyen ei löydy vielä täsmällistä tutkimusta. Näistä syistä, tässä tutkimuksessa tukeudutaan ensisijaisena tutkimuslähteenä asiantuntijoiden kokemuksiin ja näkemyksiin tutkittavasta aiheesta. Tutkimus toteutetaan *haastattelututkimuksena*.

Tutkimuksessa käytetään *tutkimusmetodeja*, joilla osallistujille annetaan vapauksia ilmaista ajatuksiaan tutkittavasta aiheesta, esimerkiksi avointen kysymysten tai teemahaastatteluiden kautta. Asiantuntijoiden näkemyksiä selvitetään teemahaastatteluilla, hyödyntäen niissä myös avoimia kysymyksiä. Haastattelututkimus esitellään tarkemmin kappaleessa 7 Johdanto haastattelututkimukseen. (Creswell, 2014 s. 8-9)

Tutkimusprosessia voidaan kuvailla *induktiiviseksi*, sillä tutkimuksessa muodostetaan tutkimuksellinen merkitys ja löydökset haastatteluissa kerättyjen tietojen pohjalta. Näitä löydöksiä peilataan sitten aiheeseen liittyviin taustatietoihin ja teorioihin, joita esitetään kirjallisuusosuudessa. Haastatteluiden tuloksien analysoinnissa käytetään apuna *ankkuroidun teorian menetelmiä* (grounded theory), jota kuvataan kappaleessa 7.1 Tutkimuksen kuvaus (Creswell, 2014 s. 65-66; Hirsjärvi & Hurme 2000, s. 141, 149-153, 164-169; Järvenpää & Kosonen 1997, s. 22)

Tutkimuksen tavoitteena on mahdollisimman monipuolinen kokonaisuuden hahmottaminen ja ymmärtäminen, ei yleistäminen ja teorian luominen. (Järvenpää & Kosonen 1997, s. 21-22; Aaltola & Valli 2010, s. 189-199).

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu neljästä osasta, jotka esitellään seuraavana.

Taulukko 1 Tutkimuksen rakenne

<i>Osa</i>	<i>Sisältö</i>	<i>Tehtävä</i>
I	Johdanto	Tutkimuksen esittely.
II	Kirjallisuuskatsaus	Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostaminen.
III	Haastattelututkimus	Haastattelututkimuksen ja tutkimustulosten esittely. Kerätään tietoa tutkimuksen kohteena olevista toimitilajärjestelyistä ja yhteistyömalleista sekä analysoidaan käytännön ja teorian sidoksia.
IV	Tutkimuksen yhteenveto	Tutkimuksen johtopäätösten, luotettavuuden ja jatkotutkimusideoiden esittely

Tutkimuksen johdannossa esitellään tutkimuksen taustaa ja perustellaan tutkimusaiheen valintaa. Johdannossa esitellään myös tutkimuksen tavoitteet, rajaukset sekä tutkimuksessa käytettävät metodit.

Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa perehdytään tutkimusaiheeseen, siihen liittyvään teoriaan ja aiempaan tutkimukseen, joiden pohjalta muodostuu teoreettinen viitekehys. Kirjallisuuskatsaus-osuudessa selvitetään tietoja ja taustoja tutkimuksessa tarkasteltavaan toimitilajärjestelyyn ja julkis-yksityiseen –yhteistyöhön liittyen. Kysymyksinä on muun muassa, mikä on kiinteistösijoittamisen tavoite, ja sen kautta ymmärtää miksi kiinteistöomistajat haluavat julkisia palveluita tiloihinsa? Mikä ohjaa julkisia toimitilahankintoja ja mitä toimitilavaihtoehtoja kunnilla on mikäli ne haluavat ulkoistaa toimitilaomistusta tai tehdä yhteistyötä yksityisen puolen kanssa toimitilahankinnassaan? Lisäksi perehdytään kauppakeskusten nykytilaan Suomessa.

Haastattelututkimuksen osuus sisältää koko tutkimuksen empiirisen osuuden. Osuuden ensimmäisessä kappaleessa esitellään haastattelututkimus. Osuuden toisessa kappaleessa esitellään haastattelututkimuksen tulokset sekä tulokset yhteenvetona ja peilattuna kirjallisuuskatsauksen antiin. Osiossa esitellään myös pohdinta tutkimuksen tuloksista. Haastattelututkimuksessa selvitetään minkälaisista syistä tutkittavat kumppanuushankkeet ja toimitilaratkaisut on toteutettu, ja mitä hankkeissa on tavoiteltu. Tämän lisäksi esitetään mitä vaikutuksia lopulta on saavutettu. Empiirisessä tutkimuksessa selvitetään myös minkälaisia kokemuksia yksityisellä ja julkisella osapuolella on näistä toteutetuista hankkeista ja mitä käsityksiä ja oletuksia heillä ylipäänsä on tutkimuskohteen mukaisista hankkeista ja niiden tulevaisuuden näkymistä.

Kirjallisuusosiossa ja empiirisessä osiossa saatujen tietojen pohjalta muodostetaan tutkimuksen yhteenveto-osuus. Siinä esitellään katsaus tutkimuksen kokonaisuuteen, kerrotaan yhteenvetona tutkimustulokset ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuus ja sovellettavuus. Viimeisenä esitellään jatkotutkimusideat.

Osa II Kirjallisuuskatsaus

2 Sijoittajanäkökulma

Tässä kappaleessa ilmaistaan rahoitusteorian kautta mitä kiinteistösijoittamisessa tai –omistamisessa tavoitellaan, ja avataan teorian kautta julkisten vuokralaisen vaikutusta investointikohteessa.

2.1 Riski ja tuotto

Kiinteistösijoittajien arvioidessa uusia investointeja, yksi merkittävimmistä suhteista jota sijoittajan on tarkasteltava on sijoituksen tuoton ja riskin suhde. Tuoton ja riskin välillä vallitsee positiivinen suhde; korkeamman riskin investoinnilta on vaadittava korkeampaa tuottoa, kun taas matalamman riskin investoinneilta sijoittaja voi tyytyä myös matalampaan tuottoon. (Jaffe & Sirmans 2001, s. 28-29, 36-37)

Kiinteistösijoituksiin liittyviä riskejä on monenlaisia, ja näihin lukeutuvat muun muassa rahoitusriski, liiketoimintariski ja inflaatoriski. Oleellista on, että kun investoinnista saatavaa mahdollista tuottoa analysoidaan, tulee myös sijoituksen riskit analysoida. (Jaffe & Sirmans 2001, s. 28-29)

2.2 Sijoittajan tavoite

Yleisesti voidaan olettaa, että sijoittajat pyrkivät riskiprofiilistaan huolimatta maksimoimaan aina sijoituksen investointiarvon. Investointiarvo kuvastaa investoinnista odotettavissa olevien nettotuottojen arvoa sijoittajalle, pääomitettuna kiinteistökohtaisella pääomitusasteella. Yksinkertainen työkalu hankkeen investointiarvon määrittämiseen on yleistetty investointiarvomalli (Generalized Model of Investment Value):

$$V = \frac{I}{R} \quad (1)$$

Kaavassa (1) V kuvaa investointiarvoa (investment value), joka on siis oletettavissa olevan tuoton nykyarvo. I kuvaa sijoituksesta saatavaa nettokassavirtaa ennen poistoja ja rahoituskuluja (net operating income before depreciation and debt service). R kuvaa kiinteistökohtaista pääomitusastetta (capitalization rate), joka vastaa investoinnin tuottovaatimusta koko pääomalle, eli omalle ja vieraalle pääomalle. (Pyhrr ym. 1989, s. 63-64).

Mallista voidaan päätellä, että yksinkertaistettuna investoinnin arvoon voidaan vaikuttaa positiivisesti nostamalla kohteesta saatavaa tuottoa ja/tai alentamalla kohteen riskiä ja näin ollen myös investoinnilta vaadittavaa tuottovaatimusta.

Kaikkein tehokkain riskinhallintaväline kauppakeskussijoittajalle on vuokralaismixin valinta. Rahoittajat vaativat, että tietty osuus kauppakeskuksen vuokralaisista ovat korkean luottoluokituksen omaavia vuokralaisia kohteen riskin pienentämiseksi. Tämän tyyppiset vuokralaiset tietävät usein asemansa, jonka vuoksi he pystyvät neuvottelemaan itselleen edullisemmat vuokraehdot muihin vuokralaisiin verrattuna. Tyypillisesti matalamman vuokralaisriskin omaavat vuokralaiset solmivat myös

pidempiä vuokrasopimuksia (10-20 vuotta) verrattuna korkeamman luottoriskin vuokralaisiin (3-5 vuotta). (Pyhrr ym. 1989, s. 780)

Riskinhallinnan tärkeyttä kuvaa myös Miles ym. (1990, s. 415) laatima tutkimus liikekiinteistöjen arvoon vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksessa kerrotaan, että yksi eniten merkittävimmistä positiivisesti arvoon vaikuttavista tekijöistä on tuoton vakaus.

3 Kauppakeskukset

Case-kohteiden ja haastateltavien etsinnässä selvisi, että Suomessa merkittävimmät jo toteutetut sekä suunnitteilla olevat toimitilajärjestelyt, joissa julkisia palveluita viedään sellaisiin yksityisomisteisiin tiloihin, missä tarjotaan myös yksityisiä palveluita, on toteutettu kauppakeskuksissa. Siksi kaikki tutkimuksen case-kohteet ovat kauppakeskuksia. Haastateltavien ja case-kohteisen etsimisestä ja valinnasta kerrotaan lisää kappaleessa 7.8 Tutkimuskohteiden valinta ja esittely.

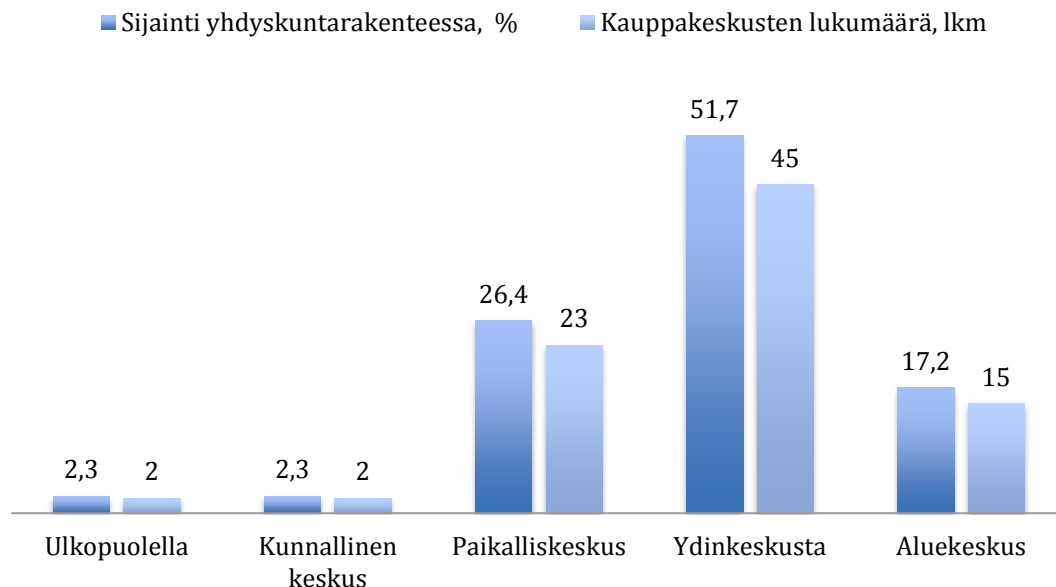
Kirjallisuuskatsauksessa esitellään kauppakeskusidea ja Suomen kauppakeskusten kuvaus yleisellä tasolla, jotta haastattelututkimusten tuloksia voidaan paremmin ymmärtää ja tukita.

3.1 Kauppakeskuksista yleisesti

Kaupallisten keskusten määritelmät perustuvat kansainvälisen kauppakeskusyhdistyksen The International Council of Shopping Centers määritelmiin. Kauppakeskuksen virallinen määritelmä Suomessa on seuraava: kauppakeskuksella on yhteinen johto ja markkinointi ja keskuksessa on yksi tai useampia ankkuriyrityksiä. Yksittäinen liike ei ole yli 50% liiketilan kokonaismäärästä. Kauppakeskuksessa on vähintään 10 liikettä ja sen pinta-ala on yli 5000 h-m². (Suomen Kauppakeskusyhdistys ry 2003)

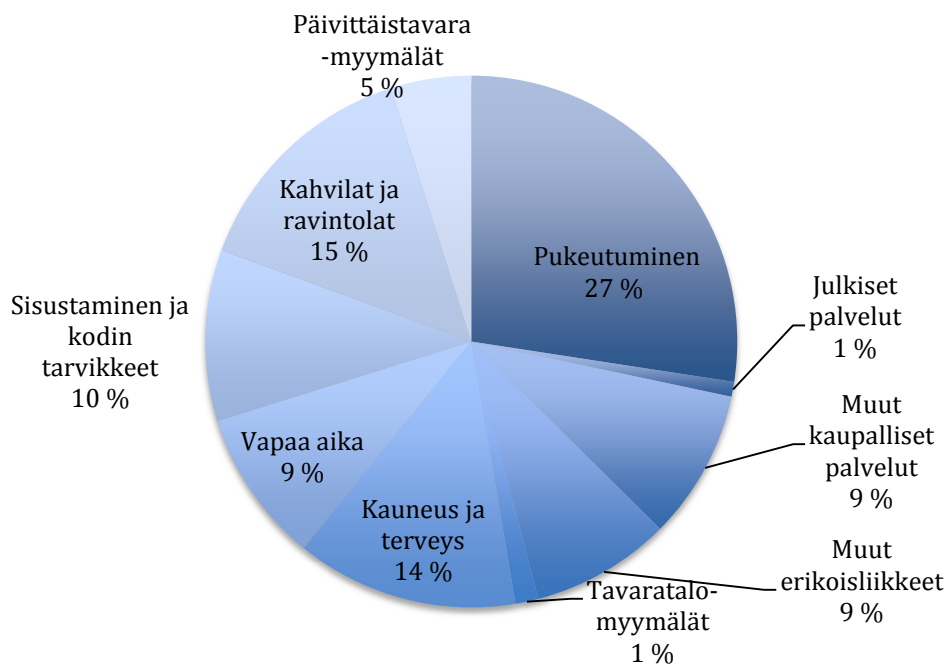
Kauppakeskukset ovat merkittäviä ja pitkävaikutteisia investointeja. Niiden luonnollisin sijainti on osana yhdyskuntarakenteen kokonaisuutta. Siihen kytkeytyvät hyvä saavutettavuus, asuminen ja palvelut, jotka tukevat toisiaan. Kauppakeskus 2014 raportissa kerrotaan, että ”Kauppakeskusten yleinen tila on myös yhä useammin ja monipuolisemmin käytössä niin promootioille, tapahtumille kuin ihmiset osallistavalle toiminnalle. Kauppakeskusten rooli yhdyskuntien sykkivinä sydäminä, ihmisten olohuoneina ja kohtaamispaikkoina on vahvistunut.” (Suomen Kauppakeskusyhdistys ry 2014, s.7)

Kauppakeskukset sijaitsevat pääasiassa asutuskeskusten joukossa tai lähellä ja niillä on voimakkaat vaikutusalueet. Kauppakeskusten sijoittumista ja yhdyskuntarakenteellista jakaumaa havainnollistetaan kuvassa 1. (Kuva 1). (Suomen Kauppakeskusyhdistys ry 2014, s.24-25)

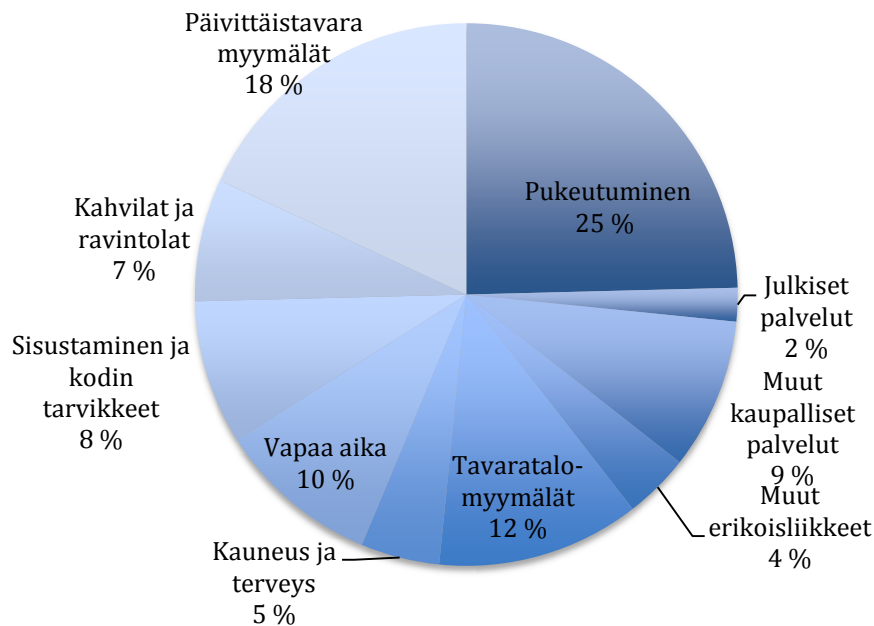


Kuva 1 Kauppakeskusten sijoittuminen ja jakauma (Suomen Kauppakeskusyhdistys ry 2014, s. 24-25)

Suomessa kauppakeskukset eivät vielä sisällä juurikaan julkisia vuokralaisia. Vuonna 2013 julkisten vuokralaisten osuus kaikkien kauppakeskusten pinta-alasta oli 2 %. Lukumäärällisesti mitattuna osuus oli vielä pienempi 0,9 %. Nämä luvut ja osuudet ilmenee ympyräkaavioista (Kuva 2 ja Kuva 3), joista ilmenee myös muiden toimintojen osuudet. (Suomen Kauppakeskusyhdistys ry 2014, s.28) Sen sijaan case-kohteissa julkisten vuokralaisten vuokraosuus vuokrattavasta pinta-alasta vaihtelee jopa 6-31 % välillä. Kohteiden koko vuokrattava pinta-ala ja julkisten toimijoiden vuokraamat pinta-alat löytyvät liitteestä 4 (Liite 4).



Kuva 2 Liikkeiden lukumäärien suhteelliset osuudet suomalaisissa kauppakeskuksissa toimialoittain 2013 (Suomen Kauppakeskusyhdistys ry 2014, s. 28)



Kuva 3 Liikkeiden pinta-alajakauma toimialoittain Suomen kauppakeskuksissa 2013 (Suomen Kauppakeskusyhdistys ry 2014, s.28)

3.2 Vuokralaismix

Vuokralaismixiä, eli vuokralaiskokoontumista voidaan pitää kriittisenä tekijänä kauppakeskuksen menestymisessä niin kaupan menestymisen kuin talouden kannalta. Etenkin uudet kauppakeskukset pyrkivät hankkimaan, vahvistamaan ja vakiinnuttamaan markkina-asemansa ja -osuutensa mahdollisimman pian avaamisesta, ja siinä onnistumisessa aikaisin muodostetulla ja vahvalla vuokralaismixillä on todettu olevan suuri merkitys. (Kirkup & Rafiq 1994)

Ankkurivuokralaisten roolia voidaan pitää erittäin oleellisena kohteen markkinoiden ja taloudellisen menestyksen kannalta. Ankkurivuokralaisen rooli on korostunut etenkin hankkeen alkuvaiheen vuokralaiskiinnytyksenä. Ankkurivuokralainen määrittää kohteen profiilia, vakuuttaa rahoittajia ja houkuttelee muita vuokralaisia. (Kirkup & Rafiq 1994)

4 Toimitilat kunnissa

Kunnat ovat perinteisesti omistaneet palvelutuotantoonsa tarvitsemansa toimitilat. Kuntien toimitilahankintaan on etsitty kuitenkin vaihtoehtoja. Ulkoistamisen ja yksityistämisen yleistymisen myötä, myös kuntien kiinteistöomistamiselle on haettu perusteluita sekä myös vaihtoehtoisia ratkaisuja. Nykyään toimitilat voidaan nähdä palvelutuotannon resursseina ja tukitoimintona. (Kaleva & Lehtinen 2004, s.14) Tämä näkökulmamuutos mahdollistaa uudenlaiset perustelut toimitilojen hankinnassa. Kuntien tiukentunut talous on myös osaltaan vaikuttanut siihen, että uudenlaisia käytäntöjä tarvitaan perinteisen kiinteistöomistamisen rinnalle. Vuonna 2004 julkaistun Real Estate Partnership –julkisen sektorin toimitilainvestointien rahoitus- ja palveluyhteistyömallit –julkaisun mukaan kunnat omistivat jopa 80-90 % palvelutuotantonsa käytössä olevista tiloista. Kuntia voidaan siten pitää merkittävinä kiinteistöomistajina Suomessa. (Kaleva & Lehtinen 2004, s.14)

4.1 Taustoja kunnan toimitilatarpeelle

Kunnan tehtävä on peruspalveluiden järjestäminen kansalaisille (Suomen Kuntaliitto 2012). Kunnat tarvitsevat toimitiloja erilaisten palveluidensa tuottamiseen ja hallintonsa järjestämiseen (Riihinen 2009, s. 14). Palvelutuotannon pääpaino on peruspalveluissa, ja kuntien peruspalvelut ovat olleet luonteeltaan pysyviä. Palveluiden pysyvyys on osaltaan vaikuttanut siihen, että toimitiloja on perinteisesti hankittu kunnissa omaan omistukseen (Siitonen ym. 2010, s. 8). Perinteisesti kunnat ovat myös itse kehittäneet ja rakennuttaneet tarvitsemansa kiinteistöt (Kaleva & Lehtinen 2004, s.61).

Nykyään kuntien vastuulla on palveluiden järjestäminen, mutta niiltä ei enää edellytetä omaa palvelutuotantoa. Kunnat voivat järjestää palvelunsa, jopa lakisääteiset palvelut, hyödyntäen erilaisia palveluntuotantotapoja, kuten ostopalveluita tai yhteistoimintaa muiden kuntien ja yksityisten toimijoiden kanssa. Muutos omasta palvelutuotannosta erilaisten palveluntuottamistapojen hyödyntämiseen, on vapauttanut kunnat arvioimaan erikseen toiminnan järjestämistä ja sen vaatimaa käyttöomaisuuden omistamista. (Siitonen ym. 2010, s. 8)

Kun palveluiden järjestämiseen on tullut vaihtoehtoja ja toimitilojen omistamisen tarvetta on alettu kyseenalaistaa, näkemykset toimitilojen roolista ovat kehittyneet. Toimitilat voidaan nähdä resursseina ja tukitoimintoina sen sijaan, että ne olisivat vain kiinteää omaisuutta. Tämän muutoksen myötä on muodostunut näkemys, että toimitilojen tehtävä on luoda parhaat mahdolliset toimintaedellytykset palveluiden tuottamiselle niin taloudellisessa kuin toiminnallisessa mielessä. Myöskään näiden toimintaedellytysten luominen ei edellytä toimitilojen omistamista, ja rahoitus- ja toimitilamarkkinoiden puitteissa voidaan hyödyntää erilaisia toimitilojen hankintatapoja. (Kaleva & Lehtinen 2004, s. 14-15) Kun yhteiskunnan muutoksen myötä näkemykset siitä mihin ja miksi kunnat tarvitsevat toimitiloja kehittyvät, myös toimitilojen hankintaan liittyvät näkemykset muuttuvat. Mallia tilahankintoihin ja toimitilajohtamiseen voidaan hakea yksityiseltä sektorilta. (Kaleva & Lehtinen 2004, s. 14-15)

4.2 Toimitilahankinnan ohjaus, omistajapoliittiset linjaukset ja toimitilastrategia

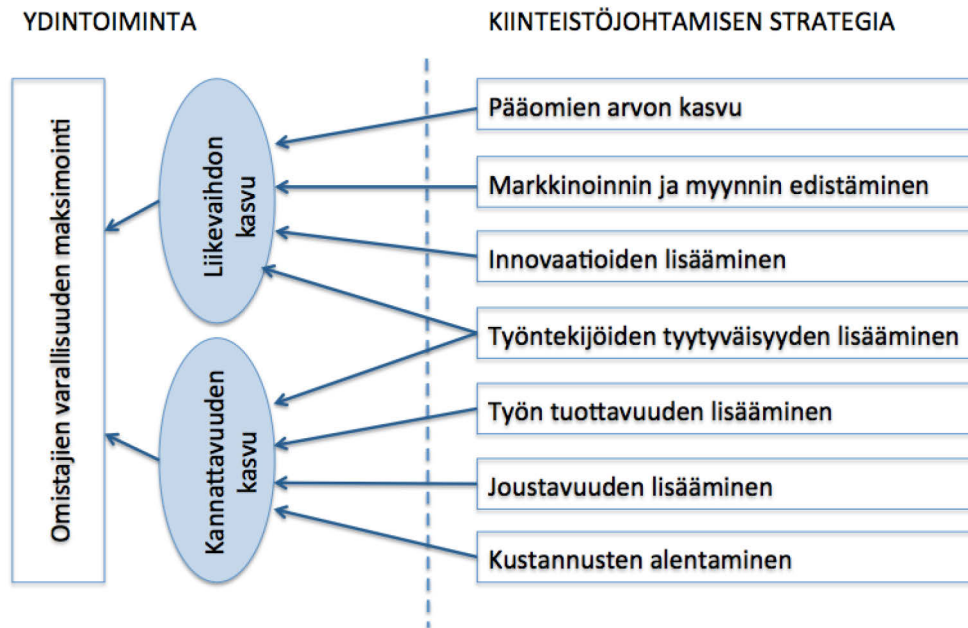
Suomen Kuntaliitto on laatinut oppaan (Suomen Kuntaliitto 2005) koskien omistajapoliittisia linjauksia, jotka yhdessä kunnan toimitilastrategian kanssa ohjaavat toimitilahankintaa.

Omistajapoliittisia linjauksia käsittelevässä oppaassa (Suomen Kuntaliitto 2005, s. 10) suositellaan, että kunnat laatisivat palveluidensa järjestämistavoista noin kymmeneksi vuodeksi eteenpäin ulottuvat linjaukset eli palvelustrategian. Suosituksen mukaan kunnan tulisi selvittää omalle palvelutuotannollensa 10–15 vuoden aikajänteellä vaihtoehtoiset toimintamallit ja niiden kustannukset ja muut resurssitarpeet.

Kunnan tulevaisuuden näkymät vaikuttavat yhdessä palvelustrategian kanssa kunnan omistajapoliittisiin linjauksiin. Omistajapoliittisissa linjauksissa määritellään kunnan pääoman ja eri omaisuuserien omistamiseen, hankintaan ja käyttöön liittyvän päätöksenteon periaatteet. Omistajapoliittiset linjaukset laaditaan tukemaan kunnan palvelustrategiaa. Oppaassa (Suomen Kuntaliitto 2005, s. 3) todetaan, että ”kunnan omistajapoliittisten linjausten lähtökohtana ovat kunnan kehittämistavoitteet ja niiden tarkoituksena on tukea kunnan yleisen strategian toteutusta.” Kuntien on arvioitava ulkopuolisen palvelun tarjonnan kehitys ja yhteistyömahdollisuudet muiden kuntien sekä yksityisen ja kolmannen sektorin kanssa. Ohjeistuksessa todetaan myös, että omaisuuden käytölle voidaan asettaa muitakin kuin taloudellisia tavoitteita. Nämä muut kuin taloudelliset tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi palveluiden saatavuuteen ja laatuun. Omistajapoliittisilla linjauksilla voidaan niin halutessa edistää innovatiivisia palveluntuottamistapoja. (Suomen Kuntaliitto 2005, s.3, 5)

Strateginen toimitilajohtaminen on toimitiloihin liittyvä johtamisen osa-alue, jonka tarkoituksena on integroida toimitila- varallisuus ja toimitilojen käyttö osaksi yrityksen keskeisiä resursseja siten, että ne tuottavat lisäarvoa yrityksen ydinliiketoiminnalle (Sanastokeskus TSK 2012, s. 17). Kunnan osalta tämä tarkoittaa, että kunnan toimitilastrategian on tuettava kunnan palvelustrategiaa.

Kuvassa 4 on nähtävissä toimitila- tai kiinteistöjohtamisen lisäarvomalli. Kuvassa oikealla näkyy seitsemän eri lisäarvotekijää, joihin kiinteistöstrategiassa ja siihen pohjautuvilla valinnoilla voidaan pyrkiä vaikuttamaan, ja joiden kautta yritysten/organisaatioiden ydintoimintaa voidaan tukea. Mallissa yritysten ydintoiminnan taustalla nähdään olevan tavoite tuottavuuden ja kannattavuuden lisäämiseen ja siten omistajien varallisuuden arvon kasvattamiseen. Vaikka yrityksen tai organisaation ydintavoite ei olisi varallisuuden kasvattaminen, kuvion oikeasta puolesta voidaan kuitenkin tarkkailla kiinteistöjohtamisen strategiasuuntautumisvaihtoehtoja ja valita niistä organisaation toiminnan ydintavoitteen saavuttamista parhaiten tukevat. (Lindholm & Leväinen 2006)



Kuva 4 Seitsemän tunnistettua kiinteistöstrategian osa-aluetta, jotka tukevat yrityksen strategiaa ja ydintoimintaa (Lindholm & Leväinen 2006)

Kaleva ja Lehtinen esittävät (2004, s. 48-51), että päätös toimitilojen hankintatavasta tulisi aina pohjautua ja olla integroitu kunnan palvelustrategian ja toimitilastrategian tavoitteisiin. Heidän mukaansa ”Strategiassa tulisi linjata ne vaihtoehdot, jotka lähestymistavat sekä päätöksenteon kriteerit, joilla kutakin yksittäistä hanketta arvioidaan.” Jokaisen hankkeeseen optimaalinen ratkaisumalli riippuu kyseisen kohteen ominaisuuksista, tilatarpeen luonteesta ja myös ulkopuolisista tekijöistä. Ratkaisumallia valitessa tulisi huomioida muun muassa kohteen käyttötarkoitus, halutun kontrollin aste, kohteen arvioitu käyttöaika ja käyttöaste, kiinteistömarkkinoiden tila, käytettävissä olevat resurssit sekä poliittisen päätöksenteon ilmapiiri.

Kuva 5 havainnollistaa kunnan palvelustrategian, toimitilastrategian ja omistajapoliittisten linjausten vaikutusta toimitilojen hankintamuodon valintaan. Kuva on mukailtu Kalevan ja Lehtisen (2004, s. 51) kaaviosta, joka esittää palvelustrategian ja toimitilastrategian vaikutusketjun toimitilojen hankintamuodon valintaan. Tutkimushavaintojen pohjalta kuvaan on lisätty myös omistajapoliittiset linjaukset muistuttamaan niiden vaikutuksesta toimitilojen hankintamuodon valinnassa. Kuvasta ilmenee myös kuntien käytössä olevat toimitilojen hankintavaihtoehdot. Niistä kaksi oikeanpuoleisinta, eli yhteistyömallit ja vuokraaminen linkittyvät tämän tutkimuksen tutkimuskohteena oleviin toimitilajärjestelyihin.



Kuva 5 Toimitilojen hankintamuodon valinta: Strategiasta päätöksentekoon (Kaleva & Lehtinen 2004, s. 51) täydennettynä omistajapolitiittisella linjauksella

4.3 Kunnan toimitilojen hankintavaihtoehdot

Kunnilla on monenlaisia vaihtoehtoja, joilla ne voivat järjestää toimitiloja käyttöönsä. Kunnat ovat oman omistuksen rinnalla siirtyneet käyttämään muun muassa vuokrakiinteistöjä, vuokraamaan tai hankkimaan koneita, laitteita ja kulkuneuvoja leasing-sopimuksin tai ostopalveluin. Riihisen tutkimuksen (2009, s. 90-91) mukaan tarkoituksenmukaisin keino tilatarpeen tyydyttämiseen on sidoksissa tiloissa tuotettavan palvelun luonteeseen ja valittuun palvelun tuottamisen tapaan. Riippuu kuitenkin paikallisista olosuhteista ja markkinoiden toimivuudesta, minkä verran kunnalla on mahdollisuuksia hankkia tuotantovälineitä käyttöönsä muuten kuin suoraan omistamalla (Siitonen ym. 2010, s. 5).

Kaleva ja Lehtinen (2004, s. 19) esittävät kuntien tärkeimmiksi toimitilojen järjestämisen toimintamalleiksi seuraavat vaihtoehdot:

1. Oma investointi budjettirahoituksella
 - uudistuotanto, omien tilojen peruskorjaaminen ja tilojen ostaminen markkinoilta
2. Yksittäisen kiinteistön / kiinteistösalkun yhtiöittäminen
3. Elinkaarimallit toisten kuntien tai yksityisten toimijoiden kanssa
4. Tilojen vuokraaminen markkinoilta

Elinkaarimalli on yksi julkisen ja yksityisen sektorin yhteistoiminnan muodoista. Siihen, kuten myös vuokraukseen, liittyy omistuksen ja rahoituksen siirtämistä ulkopuoliselle, mahdollisesti yksityiselle osapuolelle. Siten kunnan toimitilojen järjestelyvaihtoehdoista elinkaarimallit ja tilojen vuokraaminen kuuluvat tämän tutkimuksen tarkastelupiiriin.

Yhteistoimintahankkeista on useita muotoja, joissa on vaihtelevia rahoitus-, omistus- ja palveluntuottamismalleja. Kaleva ja Lehtinen (2004, s. 20) ovat selvittäneet julkisen sektorin toimitilahankinnan rahoitus- ja palveluyhteistyövaihtoehtoja. He esittävät yhdistelmämallit -kaaviassa (Kuva 6) toimitilojen omistamisen ja palveluntuotannon järjestämisen yhdistelmävaihtoehtoja. Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena olevat

toimitilajärjestelyt ovat kaavion oikeanpuoleisen alasektorin yhteistyömalleja, joissa julkinen osapuoli tuottaa ydinpalvelun ja yksityinen osapuoli omistaa palveluntuotantoon tarvittavat tilat. Tutkimusalue on ympäröity Kalevan ja Lehtisen kaavioon.



Kuva 6 Toimitilojen omistus- ja palvelutuotantomallit (Kaleva & Lehtinen 2004, s. 20)

4.4 Syitä vaihtoehtoisten toimitilojen hankintamuotojen käyttöön ja ulkoistamiseen

Omistajapoliittisten linjausten oppaassa (Suomen Kuntaliitto 2005, s. 10) esitetään, että kunta voi tehostaa toimintatapojaan ottamalla käyttöön uusia toimintamalleja. Oppaan mukaan näitä vaihtoehtoisia toimintamalleja ovat muun muassa yhteistyö kuntien tai kuntien ja yksityisen sektorin kanssa, erilaiset elinkaarimallit, ulkopuoliselle yritykselle annettava toimitilalupa, ostopalvelut, palvelusetelit, käyttöomaisuuden vuokraus, yksityistäminen, kunnan tukema vapaaehtois- tai omaistyö ja harrastus- ja vapaaehtoisjärjestöjen toimijoiden tukeminen avustuksin. Julkisissa hankinnoissa kumppanuuksien ja muiden innovatiivisuutta edistävien hankinta- ja yhteistyömallien avulla voidaan lisätä verovarojen tehokasta käyttöä, tuottavuuskehitystä ja uusien ratkaisujen syntyä (Yliherva 2006, s. 56).

Kiinteistötoimi on helppo kohde kun etsitään keinoja yrityksen liiketoiminnan tehostamiseen. Kiinteistöt muodostavat yritykselle suuren kustannuserän, ja niihin sitoutunut pääoma on usein 10–30 % yrityksen taseesta. Tämän pääoman käyttö on siten merkittävä tekijä koko yrityksen tehokkuudelle. Samaa logiikkaa voidaan soveltaa kuntapuolella. (Reunanen ym. 2006, s. 26) Siirtämällä toimitiloja jonkin kiinteistösijoittajan taseeseen, voidaan vapauttaa merkittävästi pääomaa muuhun käyttöön. Ulkoistamistapauksissa erityistä huomiota on kuitenkin kiinnitettävä siihen, että kunnalla on peruspalveluiden osalta palvelun turvaamisvelvoite, jota ei pidä vaarantaa mahdollisilla omistusjärjestelyillä. (Siitonen ym. 2010, s. 9)

Riihisen tutkimuksen mukaan (2009, s. 33) taloudelliset syyt ovat yleensä merkittävimmät ulkoistamisen taustalla. Tärkeimpänä mainitaan velka-asteen pienentäminen ja kiinteistöihin sidotun pääoman vapauttaminen. Ulkoistamisen nähdään tuovan apua myös kiinteistöjen kunnossapitämiseen, sillä vuokrassa maksettava kiinteistön kunnostus ei voi johtaa luistamiseen kunnossapidosta kunnan budjetin ollessa tiukka. Voimakkaan väestönkasvun kunnissa voi olla poikkeuksellisia rahoitusongelmia, sillä niiden tulopohjan kasvu ei kasva niin nopeasti kuin yhdyskunnan investointitarpeet (Malinen ym. 2012, s. 54).

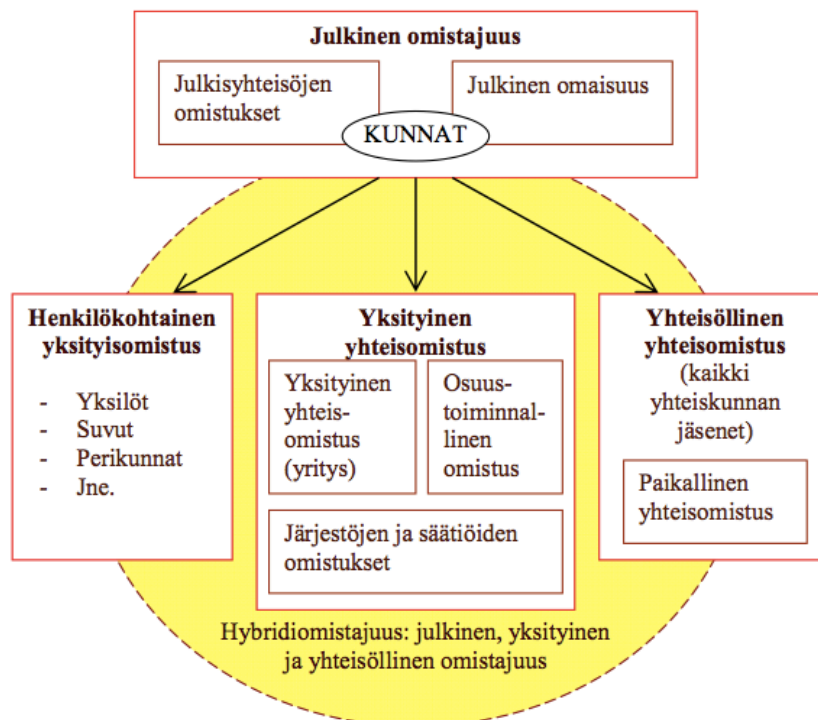
Ulkoistamisella tarkoitetaan toiminnon siirtämistä ulkopuolisen sopimuskumppanin hoidettavaksi. Se voidaan jakaa sisäiseen ja varsinaiseen ulkoistamiseen. Kunnan toiminnassa sisäisellä ulkoistamisella voidaan tarkoittaa joko kuntaorganisaation tai tätä laajemman kuntakonsernin sisällä tapahtuvaa toiminnan keskittämistä erilliselle yksikölle. Varsinainen ulkoistaminen puolestaan tarkoittaa sopimuksella kunnan ulkopuolelle siirrettyä tuotantoa ja toimintaa. Tämän tutkimuksen toimitilajärjestely koskee varsinaisessa ulkoistamisessa, sillä yksityisrahoitteiset hankkeet sisältävät usein nimenomaan varsinaisen ulkoistamisen piirteitä. (Leino 2005, s. 20) Joka tapauksessa ulkoistamispäätösten taustalla olevat sekä taloudelliset että muut syyt tulisi löytyä kunnan toimitilastrategiasta sekä omistajapoliittisista linjauksista, kuten kappaleessa 4.2 esitetään.

5 Yksityisomistaminen ja julkis-yksityis –yhteistyömalli toimitilahankinnassa

Tässä osiossa selvennetään niitä vaihtoehtoja joita hyödyntämällä kunnan tilaomistuksista voidaan siirtyä kohti yksityisomistusta. Tutkimuksen rajauksen mukaisesti, käsittelyssä ovat sellaiset julkisen ja yksityisen sektorin yhteistoiminnan muodot, joihin liittyy yksityisrahoitus sekä yksityisomistus.

5.1 Yhteistyömallien muotoja

Siitonen ym. (2010, s. 32-33) esittävät omistajuuden muotoja, ja kuvaavat miten julkisesta omistuksesta voidaan siirtyä henkilökohtaisen yksityisomistuksen, yksityisen yhteisomistuksen tai yhteisöllisen yhteisomistuksen suuntaan. Näitä yksityisomistajuuden muotoja on hahmoteltu seuraavassa kuviossa (Kuva 7). Siitonen ym. toteavat, että ”Käytännössä kiinnostavin siirtymä omistajuudessa tapahtuu joka tapauksessa kunnista yksityisen yhteisomistuksen suuntaan, josta tärkein muoto on osakeyhtiö. Yhtiömuotoinen omistus sisältää omistuksen näkökulmasta kaikkein eniten innovaatiopotentiaalia kuntien yhtiöiden, yhteisyritysten ja yksityisten yritysten kanssa tehdyn yhteistyön muodossa. Tätä muotoa edustavat sekä lukuisat kuntaomisteiset osakeyhtiöt että kumppanuus- ja elinkaarihankkeet.” Juuri kumppanuus ja elinkaarihankkeet lukeutuvat tämän tutkimuksen aihealueeseen ja niitä esitellään seuraavana.



Kuva 7 Omistajuuden muotoja (Siitonen ym. 2010, s. 32)

Kuntasektorin ja yksityisen sektorin välisiin hankkeisiin liittyvä terminologia on melko vakiintumatonta. Yhteistyö-, kumppanuus- ja yhteistoimintamalleilla sekä –hankkeilla tarkoitetaan pitkälti samaa asiaa. Kumppanuus ja yhteistyö –termien eroavaisuuksilla

voidaan kuvata lähinnä hankkeen osapuolten taloudellista sitoutumistasoa sekä vastuun määrää, jotka ovat aina hanke- ja sopimuskohtaisia. Yksinkertaisuuden vuoksi niitä voidaan yleisesti käyttää synonyymeinä. (Kaleva & Lehtinen 2004, s. 23)

Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyömalleilla viitataan hankkeisiin, joissa julkinen valta on mukana, ja jotka toteutetaan osittain tai kokonaan yksityisellä rahoituksella. Yksityisen osapuolen tehtäviin voi kuulua muun muassa hankkeen suunnittelu, rakentaminen, ylläpito ja toiminnan operointi. (Kaleva & Lehtinen 2004, s. 23)

Yhteistoimintaan liittyviä hankemalleja ja niiden variaatioita on useita, kuten myös nimikkeitä, joilla näihin hankkeisiin viitataan. Elinkaarimalli on yhteistyö –tai yhteistoimintamalleista yleisesti käytetty nimitys. Myös PPP, eli public-private-partnership, on usein käytetty yleisnimitys, jonka alle mahtuu monenlaisia julkisen ja yksityisen yhteistyömuotoja. PPP -hankkeen suomenkielinen vastine on JYY eli julkis-yksityinen -yhteistyö. Elinkaarimallia ja PPP -mallia voidaan pitää synonyymeinä. (Suomen Kuntaliitto 2013; Leino 2005, s. 19; Rahunen 2008, s. 52) Tässä työssä käytetään elinkaarimalli –termiä.

Yhteistyöhankkeet, kuten elinkarihankkeet, ovat pitkän aikavälin sopimuksellisia järjestelyitä julkisen ja yksityisen toimijan välillä. Sopimusaika on yleensä 10-40 vuotta, ja nimitys korostaa yksityisen sektorin toimijan vastuuta kiinteistön elinkaareissa. Elinkarihankkeessa julkisella osapuolella on asiakkaan rooli ja yksityisellä osapuolella laajavastuullinen palvelun tuottajan rooli. Roolien ohella myös tavoitteet ovat erilaiset, mutta yhteisenä tavoitteena on kuitenkin molempien osapuolten hyöty, joka edellyttää luottamuksellista suhdetta. (Tieva & Junnonen 2009, s. 219, 226; Kaleva ja Lehtinen 2004, s. 23)

Kolmas yleisesti yhteistyömallien yhteydessä käytetty termi on yksityisrahoitus, jossa kyse ei nimestä huolimatta ole kuitenkaan vain rahoituksesta vaan myös toimintatavasta. Elinkaarimallia ja PPP -mallia käytetään usein synonyymeinä yksityisrahoitusmallille, mutta käsitteenä ne ovat kuitenkin laajempia kuin yksityisrahoitusmalli, sillä niihin lukeutuvat myös sellaiset hankkeet, joissa ei välttämättä ole kytketty rahoitusta mukaan sopimukseen. Elinkaarimalli ja PPP- malli ovat siis yläkäsitteitä yksityisrahoitusmallille. (Suomen Kuntaliitto 2013; Leino 2005, s. 19; Rahunen 2008, s. 52)

Yksityisrahoitusmallin idea on saman tyyppinen kuin Iso-Britaniassa vuonna 1992 kehitetty PFI –hanke joka tulee sanoista private finance initiative. Sen tarkoituksena oli lisätä yksityisen sektorin osuutta julkisissa hankkeissa, ja siitä tuli melko yleisesti käytetty ja jalostettu hankemuoto paikallisesti mutta myös muissa maissa. (Rintala 2004, s.19-20)

Elinkaarimallia on kehitetty viime vuosina tuomalla esiin myös 4P –malli. Tämä public-private-people–partnership on kumppanuusmalli, joka on PPP-hankkeesta, eli elinkaarimallin synonyymistä, loppukäyttäjällä laajennettu malli. Neljättä P:tä voidaan ajatella asiakkuuden käsitteenä, millä selitetään vuorovaikutusta julkisen tahon, yksityisen kehittäjän ja loppukäyttäjän välillä. Kaikki kaupunkikehittämiseen osallistuvat osapuolet edustavat jollain tapaa joko yksityistä, julkista tai asiakasosapuolta. Mallin ajatellaan tuovan lisää arvoa hankintoihin, kun loppukäyttäjä

otetaan paremmin huomioon jo hankkeen suunnitteluvaiheessa. (Kuronen 2011, s. 38; Majamaa ym., 2008)

Yksi nopeimmin yleistyvä yhteistyömuotoinen malli on allianssimuotoinen urakka. (Rakennuslehti 2014) Käsite allianssi viittaa yleisesti toimijoiden väliseen liittoon ja sopimukseen, jonka kohteena on tavoitteiden ja/tai toimintojen yhdistäminen. Kun elinkaarihankkeessa julkisella osapuolella on asiakkaan rooli ja yksityisellä osapuolella laajavastuullinen palvelun tuottajan rooli, allianssihankkeissa molemmat tai kaikki keskeiset osapuolet jakavat saman aseman osapuolten yhteisessä allianssiorganisaatiossa. Allianssiurakka on luonteeltaan yhteistoiminnallinen projektin toteutustapa, johon kuuluu luottamus, sitoumus ja yhteistyö. Osapuolia koskee sama sopimus, ja ne jakavat projektiin liittyviä sekä positiivisia että negatiivisia riskejä. Alliansseissa lähtökohta-ajatus on, että toimintamalli, jossa riskiä kannetaan yhteisesti ja palkkio jaetaan koko hankkeen onnistumisen perusteella, kannustaa osapuolia ottamaan toistensa näkemykset huomioon paremmin ja toimimaan tehokkaammin yhteistyössä. (Lahdenperä 2009, s. 10, 13-14)

5.2 Toimitilojen vuokraus

Kuten aiemmin tässä tutkimuksessa esitettiin, kunnat voivat hankkia toimitiloja palvelutuotantonsa järjestämiseen myös vuokraamalla, jolloin tilojen omistus ja rahoitus ei ole kunnan vastuulla. Vuokraaminen voi tapahtua uuden tilan vuokraamisena tai vanhan omistuksessa olevan tilan myynti- ja takaisinvuokraus -järjestelyllä. (Reunanen ym. 2006, s. 27-29)

Reunanen ym. toteavat, että kunnalla on todennäköisesti muitakin kuin kustannusvaikutuksiin perustuvia syitä valita vuokraus. Louko (2005, s. 74) esittää syyksi muun muassa halun keskittää pääomat ydintoimintaan, jolloin yritys voi tuottaa parhaiten lisäarvoa. Vuokrauksen päällimmäinen syy voi olla myös parempi joustavuus, vaikka se olisikin esimerkiksi omaa omistamista hiukan kalliimpi vaihtoehto. Jäljempänä esitetään kootusti Loukon listaamat vuokraukseen pääomien vapauttamiseen kautta liitettävät hyödyt. Vuokrauksen taloudellisen kannattavuuden tarkastelun lopputulos riippuu yrityksen kiinteistöstrategiasta, jonka tehtävänä on määrittää kuinka paljon strategiasta painottuu kustannusten alentamiseen. (Reunanen ym. 2006, s. 27-28) Aiemmin kuvassa 4 esitettiin kiinteistöstrategiaan liitettävissä olevat seitsemän eri osatavoitetta, joista moni edustaa myös muita kuin suoraan taloudellisia tavoitteita.

Taloudelliselta kannalta vuokrauspäätökseen vaikuttaa ensisijaisesti vieraan ja oman pääoman saatavuus ja niiden suhteellinen kustannus. Jos vuokralaisen saama lainan korko on alhaisempi kuin kiinteistösijoittajalle tai toimitilaomistajalle myönnettävä investoinnin rahoituksen korko, saattaa seurata, että vuokralainen maksaa vuokravastikkeensa kautta kiinteistökehittäjän – tai omistajan lainalleen saamasta korkeasta korosta korkeampia kustannuksia kuin mitä se maksaisi omasta investoinnista.

Kuntien saama laina on todennäköisesti hyvin edullista, sillä niiden luottoriski on lähes olematon. Kuntien takauskeskus (KTK) on julkisoikeudellinen laitos, jonka tehtävänä on turvata kuntien yhteinen varainhankinta ja kehittää sitä. Kaikki KTK:n takaamat lainat kuuluvat nollariskiluokkaan ja KTK:n omat luottoluokitukset ovat Aaa (Moody's)

ja AA+ (S&P). (Kuntarahoitus 2014) Kunnat julkisoikeudellisina toimijoina eivät myöskään voi mennä konkurssiin. (Konkurssilaki luku1§3)

Taloudelliselta kannalta arvioitaessa, pääoman kustannuksen lisäksi tulee arvioida mahdollista investoinnin jäännösarvoa. Jos jäännösarvo käytön jälkeen on matala, tila kannattaa vuokrata. (Reunanen ym. 2006, s. 27-28)

Reunanen ym. (2006, s. 29) toteavat, että ”nykypäivänä monet yritykset toteuttavat lähinnä kahta kiinteistöille asetettua tavoitetta tai strategiaa. Toinen on kustannusten alentaminen ja toinen on joustavuuden lisääminen”. Kunnalle omistuksessa olevien toimitilojen myynti ja takaisinvuokraus on yksi vaihtoehto, kun halutaan tuottaa lisäarvoa halutaan tavoitella käyttökustannuksien alentamista ja parantaa tuottavuutta vapauttamalla pääomaa ydintoimintaan. Louko (2005, s. 74) on tutkinut yritysten kiinteistöihin sidotun pääoman vapauttamista myynti- ja takaisinvuokrauksella. Hän listaa tutkimuksessaan neljä tekijää, jotka osoittavat positiivisia pitkän tähtäimen hyötyjä pääomien vapauttamisesta kiinteistöistä:

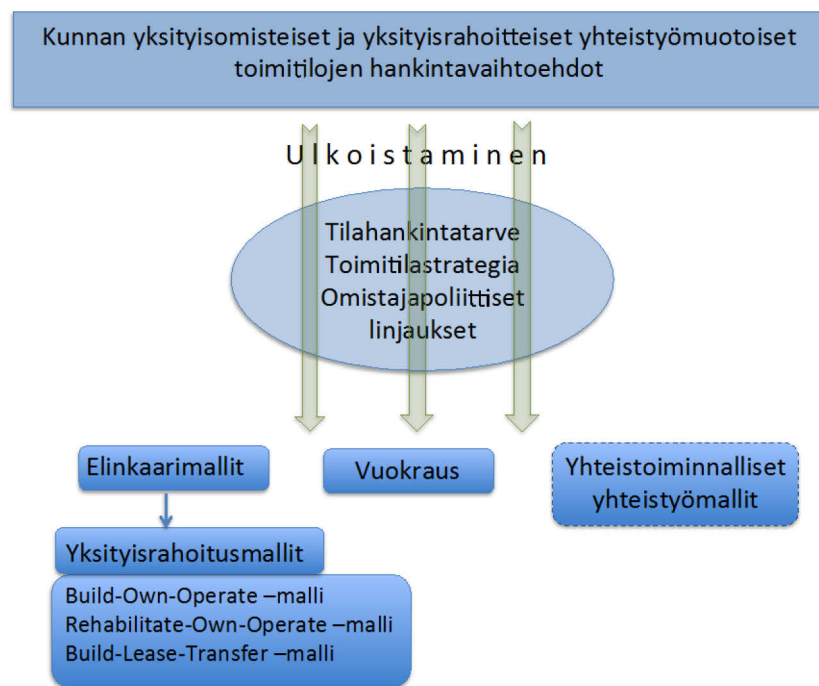
1. Pääoman uudelleenohjaus kiinteistöistä yrityksen kasvuun, velan vähentämiseen tai takaisin osakkeenomistajille, minkä pitäisi parantaa yrityksen pääoman käytön tehokkuutta
2. Keskittyminen yrityksen ydintoimintaan, missä yritys voi tuottaa parhaiten lisäarvoa
3. Kiinteistöihin liittyvien riskien siirtäminen asiantuntijoille, jotka hallitsevat ne paremmin kuin yritykset itse
4. Joustavuuden lisääminen ja tilankäytön sekä pääoman hallinnan tehokkuuden kasvattaminen.

Puhdas vuokraus on lähellä yhtä elinkaarimallin muotoa, BOO –mallia. Se tulee sanoista Build-Own-Operate (rakenna-omista-operoi). Siinä yksityinen osapuoli rakentaa ja omistaa kohteen projektityhtiön kautta. Projektityhtiö myös ylläpitää kohdetta ja mahdollisesti hoitaa myös kohteessa tapahtuvan toiminnan. Yhtiö saa tulonsa käyttöperusteisista maksuista. Projektityhtiö kerää käyttömaksuja aiheutuneiden kustannusten peittoamiseksi. Palvelusopimukset voivat mallissa olla määräaikaaisia, ja yleensä pitkiä. Mallissa kohde on yksityisen omistuksessa ja kohteet eivät siirry julkisen osapuolen omistukseen palvelujen tuottamista koskevan sopimuksen päättymisen jälkeen. Samoin muut vastuut jäävät yksityiselle osapuolelle. Malli onkin rinnastettavissa ainakin osittain yksityistämiseen. (Junnonen & Lindholm 56/1998, s. 57; Rahunen 2008, s. 81.)

6 Yhteenveto ja johtopäätökset kirjallisuuskatsauksesta

Tutkimuksessa selvisi, että toimitilahankinnassa julkisella sektorilla on käytettävänä useampia yhteistyöhön perustuvia yksityisomisteisia ja yksityisrahoitteisia hankinta- ja rahoitusratkaisuja aina kevyemmistä toiminnallisista yhteistyövaihtoehdoista ja vuokraushankinnoista mittavampiin elinkaarihankintoihin. Yhteistä kaikille esitetyille hankintavaihtoehdoille on, että ne ovat ulkoistamisen muotoja, joissa kunta voi halutessaan siirtää vastuun palvelusta sekä riskin omistamisesta ja rahoituksesta ulkopuoliselle toimijalle. Kuvassa 8 on esitetty kirjallisuuskatsauksen tuloksia yksinkertaistettuna.

Työssä esitetyt hankintavaihtoehdot ovat puitteita ja mallivaihtoehtoja toimitilahankintaan, mutta todellisuudessa jokainen yhteistyöhankinta on omanlaisensa. Oleellista on se, että hankintamallit räätälöidään hankintatarpeen ja hankintakohteen mukaisesti. Kun tilatarpeen taustat ja tavoitteet kartoitetaan huolella, jo toimitilastrategian ja omistajapoliittisten linjausten tasolta aina yksittäisen hankinnan tavoitteisiin, voidaan löytää sopivimmat yhteistyökumppanit ja tarkoituksenmukaisimmat sopimusmallit.



Kuva 8 Kootusti kunnan yksityisomisteiset ja yksityisrahoitteiset yhteistyömuotoiset toimitilojen hankintavaihtoehdot sekä hankintavaihtoehdon valintaa ohjaavat tekijät

Tutkimus toteutettiin kirjallisuustutkimuksena, jossa käytettiin pääasiassa suomalaista lähdeaineistoa, kuten eri asiantuntijaorganisaatioiden selvityksiä ja julkaisuja sekä yliopistoissa tehtyjä tutkimuksia. Valitun lähdeaineiston kautta selvitettiin nimenomaan Suomessa paikallisesti käytössä olevat hankintavaihtoehdot sekä niihin liittyvät termit, käytännöt ja erityispiirteet. Tutkimusaineistoa löytyi hyvin. Lähdeaineistossa käytetyt hankintoihin liittyvät termit vaihtelevat, mutta esitetyt tiedot ovat yhtenäisessä linjassa keskenään.

Kuntien vaihtoehtoisia toimitilojen hankintatapoja käsittelevissä tutkimuksissa painoarvo tilanhankinnan tavan arvioinnissa painottuu usein suoraan teknis-taloudellisiin ja rahoituksellisiin aspekteihin. Tutkimuksissa todetaan, että tilahankinnassa on muitakin kuin puhtaasti taloudellisia tavoitteita ja kriteereitä. Esiin tulleissa tutkimuksissa ei kuitenkaan ole ollut vielä sijaa toimitilojen sijoittumisen ja palvelustrategioiden kehittämiseksi eikä niiden kytkemiselle toimitilojen hankintatavan valintaan. Toimitilavalintaan liitettäviä laadullisia syitä ja tavoitteita esitetään kirjallisuudessa hyvin niukasti, johtuen muun muassa siitä, että niiden toteutumista on vaikea mitata ja niitä on siksikin tutkittu verrattain vähän. (Reunanen ym. 2006, s. 64)

Työssä tuli esiin, että nykyään toimitiloihin voidaan soveltaa resurssiajattelua. Siitä voidaan siirtyä lähestymistapaan, jonka mukaan tilojen hankintaa pitäisikin lähestyä voimakkaammin toimitilastrategian kautta ja nimenomaan siitä näkökulmasta, mikä on toimitilojen merkitys tuotettavalle palvelulle ja palvelun käyttämiselle.

Osa III Haastattelututkimus

7 Johdanto haastattelututkimukseen

Tässä kappaleessa esitellään tutkimukseen toteutettu kvalitatiivinen haastattelututkimus.

7.1 Haastattelututkimuksen kuvaus

Tutkimuksen empiirinen osuus koostuu kvalitatiivisesta tutkimuksesta, joka on toteutettu haastattelututkimuksena. Haastatteluissa on selvitetty tutkimuksessa julkis-yksityis –yhteistyötä sisältävien yksityisomisteisten toimitilahankkeiden kannalta kahden keskeisen osapuolen, eli julkisen vuokralaisosapuolen tai toimitilahankintaan liittyvän osapuolen ja yksityisen kiinteistöomistajan tai –rakennuttajapuolen, näkemyksiä ja kokemuksia toteutetuista ja suunnitteilla olevista toimitilajärjestelyistä, joissa samoissa tiloissa on julkisia ja yksityisiä palveluntuottajia. Haastattelututkimuksen tavoite esitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa 7.2.

Tutkimusongelmaa on kartoitettu haastattelemalla asiantuntijoita, joilla on kokemusta tutkittavasta toimitilajärjestelystä. Tutkimusongelman selvittäminen on tapahtunut käsittelemällä tutkittavaa toimitilajärjestelyä case-kohteiden kautta sekä keskustelemalla tutkittavasta aiheesta, toimitilajärjestelystä yleisesti. Case-kohteeksi nimitetään kohteita, joiden pohjalta haastateltavien tiedot ja kokemukset ovat muodostuneet. Case-nimityksestä huolimatta, ne eivät kuitenkaan itsessään ole tutkimuksen kohteena, eli on erotettava tutkittava ilmiötaso ja käytettävien menetelmien taso. Kohteet on koottuna taulukkoon, joka on liitteenä (Liite 4). (Hirsijärvi & Hurme 2000, s. 55)

Tutkimusta varten on haastateltu 12 henkilöä, jotka ovat olleet merkittävässä roolissa hankkeiden tai hankkeisiin liittyvän julkis-yksityis –yhteistyön kannalta. Haastateltavista kuusi edustaa kuntapuolella palveluntuottajapuolta tai tilahankinnoista vastaavaa toimijaa. Haastateltavien toinen puoli muodostuu ammattimaisista rakennuttaja- tai kiinteistösijoittajatoimijoista Suomessa. Case-kohteet ja niiden kautta tapahtunut haastateltavien etsintä esitellään myöhemmin kappaleessa 7.3. Tutkimukseen osallistumisesta sovittiin puhelimitse syyskuussa 2014 ja haastattelut on toteutettu haastateltavien työpaikoilla syys- ja lokakuussa 2014. Kaikki haastattelut on tallennettu.

Haastattelut on toteutettu teemahaastatteluina, joissa keskustellaan esitetystä aiheesta mahdollisimman vapaasti. Teemahaastattelut on Suomessa suosituin tapa kerätä laadullista tietoa. (Aaltola & Valli 2010, s. 26) Teemahaastattelussa keskustelun sisältöä ei pyritä strukturoimaan muun kuin aihealueen ja teeman osalta, jolloin haastateltavilla on vapaammat mahdollisuudet tuoda esiin informaatiota, joka heidän mielestään on oleellista tutkimusaiheeseen liittyen. Haastattelua varten on laadittu ja ennalta toimitettu keskustelua tukeva kahdeksan avointa kysymystä sisältävä lomake (Liite 1 kuntaedustajille ja Liite 2 omistajille ja rakennuttajille). Avoimet kysymykset ovat samoja molempien osapuolten edustajille, vain jotkut sanat ovat erilaiset osapuolesta riippuen, esimerkiksi puhutaanko sijoituksesta vai toimitilahankinnasta. Kysymysten avulla haastateltaville on haluttu ennalta ilmaista, minkä tyyppisestä aihealueesta haastattelussa on tarkoitus keskustella. Haastateltaville on ennalta toimitettu myös kyseessä olevaa diplomityötutkimusta esittelevä ja haastattelun tarkoitusta pohjustava tiedote (Liite 3). Yksi haastatteluista on sovittu ja toteutettu toisen haastattelun

yhteydessä, jolloin haastattelumateriaalia ei ole voitu toimittaa ennalta. Koska haastattelun aihe on haastateltavalle työn puolesta tuttu, keskustelu onnistui sujuvasti ilman ennakkoperehtymistä. (Hirsjärvi & Hurme 1982 s. 35-45)

Haastattelututkimuksen tulokset ovat tutkimuksen tärkein aineisto. Niitä verrataan vielä kirjallisuusosuudessa selvinneisiin tuloksiin ja pyritään peilaamaan löytyneitä tuloksia sijoittaja- ja palveluntuottajaosapuolten toiminnasta ja näkemyksistä teoriassa löytyneisiin olettamuksiin. Näiden pohjalta muodostetaan koko tutkimuksen johtopäätökset. Tutkimuksessa on induktiivinen muoto. (Hirsjärvi & Hurme 2000, s. 25)

Haastatteluiden tuloksien analysoinnissa käytetään apuna ankkuroidun teorian menetelmiä (grounded theory). Analyysi ei tapahdu ennalta valittujen kategorioiden perusteella, vaan itse haastattelua analysoimalla. Tulokset on ensin purettu teema-alueittain, jonka jälkeen aineistolle on tehty luokittelua ja luokkien yhdistelyä ja teemojen etsimistä, ja lopulta tulosten raportointi. Tämän prosessin kautta on muodostettu tutkimuksen synteesi. Kuten laadullisissa tutkimuksissa yleensäkin, voidaan ajatella, että myös tässä tutkimuksessa aineiston analysointi on tapahtunut osittain jo samanaikaisesti sen keräämisen kanssa. Analysointi on jatkunut läpi koko aineiston käsittelyn aina kirjoittamisen loppuun saakka. (Hirsjärvi & Hurme 2000, s. 141, 149-153, 164-169; Järvenpää & Kosonen 1997, s. 22)

7.2 Tutkimuksen tavoite

Haastattelututkimuksessa pyritään kartoittamaan lähtökohdat hankkeille ja yhteistyölle, toimitilajärjestelyihin liitetyt tavoitteet, kriteerit ja vaikutukset sekä kokemuksia ja näkemyksiä toimitilajärjestelyistä. Tutkimuksessa tarkastellaan kahta eri näkökulmaa, julkista tilan käyttäjä- ja hankkijapuolen näkökulmaa sekä yksityistä tilojen omistaja- tai rakennuttajapuolen näkökulmaa.

Haastattelututkimuksen sisältö voidaan tiivistää seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä on tämän tyyppisten toimitilajärjestelyiden merkitys, ja mitä sen eri osapuolet tavoittelevat?
- Miten toimitilajärjestelyt ja niihin liitetyt tavoitteet ovat toteutuneet?
- Minkälaisia yleisiä näkemyksiä näihin toimitilajärjestelyihin liittyy ja millaiset ovat tulevaisuuden näkymät tällaisten toimitilajärjestelyiden ja julkis-yksityishankkeiden osalta?

Näiden perusteella haastatteluissa käsiteltiin seuraavia kolmea osa-aluetta:

- case-kohteiden taustat
- case-kohteiden nykytila
- toimitilajärjestely/ hankemalli yleisesti

Koska haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna, keskustelua ei kuitenkaan strukturoitu tähän järjestykseen, vaan haastatteluissa edettiin sen mukaisesti mikä oli luonnollista, kuitenkin käsitellen näitä kaikkia kolmea osa-aluetta.

Haastattelututkimuksen tarkoitus on palvella koko tutkimuksen perimmäistä tavoitetta: lisätä tietoisuutta tulevaisuuden toimitilahankkeiden, palveluiden ja yhteistyömuotojen suunnittelua ja kehittämistä varten. Haastattelutulosten sekä kirjallisuusosion tulosten

kautta pyritään luomaan nykyhetken näkemys ja tietoa siitä, mitä eri osapuolet tavoittelevat tutkimuksen mukaisilla toimitilajärjestelyillä/ hankkeilla, miten tavoitteet sulautuvat yhteen ja mikä on näkemys hankemuotojen käytöstä ja kehityksestä tulevaisuutta ajatellen.

7.3 Tutkimuskohteiden valinta ja esittely

Tässä tutkimuksessa tutkitaan ja selitetään tiettyä toimitilajärjestelymuotoa. Tämän vuoksi on luontaista etsiä tutkimukseen sopivia haastateltavia tätä toimitilajärjestelyä sisältäneiden toteutettujen tai suunnitteilla olevien case-kohteiden etsinnän kautta. Ensinnä on kartoitettu tutkimuksen mukaiset jo toteutetut sekä suunnitteilla olevat toimitilakohteet. Tämän jälkeen on selvitetty kohteiden yksityiset rakennuttajat tai omistajat sekä julkisen puolen keskeiset toimitilahankintaosapuolet. Seuraavana esitellään tutkimuskohteiden etsintää ja valintaa tarkemmin.

Tutkimusta varten kartoitettiin Suomessa jo toteutetut ja suunnitteilla olevat merkittävät julkis-yksityis –yhteistyöhankkeet, joissa saman katon alla tarjotaan sekä julkisia että yksityisiä palveluita yksityisomisteisissa tiloissa. Toimitilakohteessa tuli olla useampia palveluntuottajia, joista vähintään yhden tuli olla kunnan tarjoamaa palvelua kuntalaisille tuottava yksikkö. Merkittävänä pidettiin sellaisia kohteita, joissa julkinen palvelu muodostaa osan toimitilakokonaisuuden imagosta, tai julkisen osapuolen osallistumista on pidetty oleellisena tekijänä toimitilahankkeen suunnittelun tai toteuttamisen osalta.

Suurin osa kartoitetuista kohteista on ollut jo ennalta tiedossa median uutisoinnin kautta, koska ne ovat valtakunnallisesti merkittäviä kohteita edustaessaan vielä harvinaista julkis-yksityis-yhteistyömuotoa. Muiden kuin ennalta tiedossa olleiden kohteiden etsintä on toteutettu kyselemällä kohteita puhelimitse kiinteistöalan neuvonantopuolen asiantuntijoilta, sekä ennalta tiedossa olleiden case-kohteiden sijoittajaosapuolilta sekä julkisen osapuolen toimitilapuolen edustajilta. Henkilöt, jotka ovat itse olleet mukana tutkimuksen mukaisissa toimitilajärjestelyissä, osasivat parhaiten osoittaa myös muiden tahojen vastaavia kohteita. Mahdollisia tutkittavia case-kohteita löytyi seitsemän tutkimuskohteiden etsimisen vaiheessa. Kaikki löytyneet kohteet ovat profiililtaan kaupallisia liikekiinteistöjä, kauppakeskuksia, joissa tuotettavat kunnalliset palvelut ovat yleisimmin kirjastopalveluita sekä sosiaali- ja terveystalouksia. Löytyneet seitsemän kohdetta on listattu alla. Niistä kuusi ensimmäistä saatiin lopulta case-kohteiksi.

Pori, Kauppakeskus Puuvilla

Tampere, Lielahdekeskus

Espoo, Kauppakeskus Iso-Omena ja rakennettava Matinkylän palvelutori -laajennus

Espoo, Kauppakeskus Sello

Espoo, Kauppakeskus Entresse

Tampere, Tesomakeskus (suunnittelilla)

Vantaa, Kivistön kauppakeskus (suunnittelilla)

Näiden kohteiden osalta lähdettiin etsimään haastateltavia niin, että tavoite oli saada haastateltavia 3-6 case-kohteen osalta. Yksityisen ja julkisen näkökulman selvittämistä varten, haastateltavaksi lähdettiin pyytämään kolmen merkittävimmän kohteen edustajat niin kuntapuolelta kuin yksityispuolelta.

Yksityiseltä puolelta haastatteluihin pyydettiin henkilöitä, jotka ovat olleet tekemisissä sijoittamispäätöksen, toimitilajärjestelyn tai vuokralaiskokoonpanoon liittyvien päätösten kanssa. Julkiselta puolelta haastatteluun etsittiin toimitilahankintaan tai – järjestelyihin liittyneitä henkilöitä, minkä lisäksi merkittävimmistä case-kohteista mukaan otettiin myös palveluntuottajan edustaja.

Osoittautui, että monilla haastateltavaksi saaduilla henkilöillä, on kokemusta muistakin tutkimuksen mukaisista hankkeista kuin kolmesta merkittävimmästä, joten tutkimukseen saatiin haastateltavaksi laajemman kokemuspohjan omaavia henkilöitä. Tämän seurauksena tutkimuksessa voitiin käsitellä toimitilajärjestelyä yleisemmin ilmiönä, yksittäisten case-kohde selvitysten sijaan, mikä alun perin oli tarkoituksena. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tutkimusmuoto kehittyy tutkimuksen edetessä.

Niin yksityisellä kuin julkisella puolella tutkimuksen mukaiset toimitilahankkeet ovat vielä tähän mennessä keskittyneet muutamille suurimmille toimijoille. Löydetyistä seitsemästä kohteesta listassa luetellun kolmen ensimmäisen osalta voitiin suorittaa haastattelut sekä julkisen että yksityisen puolen edustajien kanssa. Myös seuraavien kolmen kohteen osalta edustettuna on ollut haastateltavia, mutta ei molempien näkökulmien puolelta. Ainoastaan viimeisenä esitetty case-kohde jäi vaille edustusta kun sovittu haastattelu jouduttiin perumaan haastateltavan aikataulusyistä. Haastateltavat esitellään taulukossa numero 2 (Taulukko 2) ja haastateltavien yhteydet case-kohteisiin ilmenevät taulukosta 3 (Taulukko 3). Kuuden haastatteluun linkittyneen case-kohteen perustietoja esitellään taulukossa, joka on liitteenä (Liite 4).

Taulukko 2 Haastateltavat

Julkisen näkökulman edustajat

Nimi	Tehtävänimike	Organisaatio
Tuula Haavisto	Entinen Tampereen Kirjastotalvelujohtaja, nykyinen Helsingin kaupungin kirjastotoimen johtaja	Helsingin kaupunki
Liisa Parviainen	Hankearkkitehti	Tampereen kaupunki, Tilakeskus
Ilkka Ojala	Toimitusjohtaja (jäänyt eläkkeelle)	Tampereen kaupunki, Tilakeskus
Harri Kivinen	Toimitilapäällikkö	Espoon kaupunki, Tilakeskus
Jaana Tyrni	Kirjastopalveluiden johtaja	Espoon kaupunki
Aulis Laaksonen	Apulaiskaupunginjohtaja	Porin kaupunki

Yksityisen näkökulman edustajat

Nimi	Tehtävänimike	Organisaatio
Sami Kesonen	Kiinteistöanalyttikko	Keva
Risto Seppo	Kiinteistökehitysjohtaja	Citycon
Sanna Yliniemi	Kaupallinen johtaja	Citycon
Mikko Leinonen	Yksikön johtaja	NCC Property Development
Antti Marttila	Projektipäällikkö	NCC Property Development
Timo Valtonen	Toimitusjohtaja	Renor

Taulukko 3 Haastatteluissa käsitellyt, tutkittavaa toimitilajärjestelyä sisältävät kohteet ja niiden yhteys organisaatioihin, joista haastateltavat on valittu

	Kunta	NCC	Keva	Citycon	Renor
Espoo, Kauppakeskus Iso-Omena ja Matinkylän palvelutori	x	(x)		x	
Espoo, Kauppakeskus Sello	x	(x)	(x)		
Espoo, Kauppakeskus Entresse	x				
Tampere, Lielahrikeskus	x	x	x		
Tampere, Tesomakeskus	x				
Pori, Kauppakeskus Puuvilla	x				x

(x)= organisaatiolla on rooli kehittäjä tai omistaja,
mutta haastattelussa ei erikseen keskusteltu kohteesta

Haastateltavat organisaatiot ovat merkittäviä toimijoita Suomessa. Esimerkiksi Citycon ja Keva ovat Suomessa merkittävimpiä kauppakeskusomistajia. Vuonna 2013 Citycon oli sijalla yksi 16,7 % markkinaosuudella ja Keva sijalla kahdeksan 3,4 % markkinaosuudella. Citycon manageeraa kohteensa itse, ja sillä olikin samana vuonna Suomessa toiseksi suurin markkinaosuus kauppakeskusmanageerauksessa 19,6 % osuudella. (Suomen kauppakeskus ry 2014, s.31)

Citycon

Citycon on päivittäistavaravetoisiin kauppakeskuksiin keskittyvä kauppakeskusten omistaja, johtaja ja kehittäjä Pohjoismaissa ja Baltiassa. Suomessa yritys on markkinajohtaja. Vuonna 2013 sen hallinnoitavien kiinteistöjen käypä arvo oli 1.671,2 Me. Suomessa Citycon omisti vuonna 2013 22 kauppakeskusta, joiden vuokrattava pinta-ala oli yhteensä 571 890 m². Cityconilla on kokemusta myös muualta julkisten palveluiden sijoittamisesta kauppakeskukseen. Tukholmassa elokuussa 2014 Kista Galleria kauppakeskukseen avattu kirjasto on myös yllättänyt kävijämäärillä. (Citycon 2013)

NCC Property Development

NCC Property Development on osa suurta rakennusalan NCC-konsernia. Yritys hankkii, myy ja vuokraa liike- ja toimitilakiinteistöjä, tiloja ja palveluita. NCC on ollut Suomessa mukana useiden julkistakin tilaa sisältävien kaupallisten kohteiden kehittämisessä ja rakentamisessa. Lielähtikeskuksessa NCC on toiminut rakennuttajana. (NCC 2014; haastattelu)

Keva

Keva vastaa työeläkelaitoksena kunta-alan henkilöstön eläkkeiden rahoituksesta ja eläkevarojen sijoittamisesta. Se on itsenäinen julkisoikeudellinen yhteisö, jonka toiminta perustuu kunnalliseen eläkelakiin. Kevan sijoitusomaisuus oli noin 37,8 Me, josta kiinteistöjen ja kiinteistöosakkeiden osuus 2,5 Me (31.12.2013). Keva on ostanut Lielähtikeskuksen kohteen rakennuttaneelta ja kehittäneeltä NCC Development Oy:ltä.

Tässä työssä Keva käsitellään yksityisen näkökulman edustajana (ei kuntaomistaja) sijoittajan ja omistajan roolissa, vaikka sen on todellisuudessa julkishallinnon alaisuudessa toimiva institutionaalinen toimija. Institutionaaliset toimijat ovat suomessa merkittäviä kiinteistöomistajia, joten niitä ei ole syytä sulkea pois tutkittaessa kiinteistöomistajan intressejä. Suomessa eläkevakuutusyhtiöiden ilmoitettiin olevan vuonna 2013 Suomen toiseksi suurin kauppakeskusten omistajaryhmä 14,6 % osuudella. (Keva 2014a; Keva 2014b; Suomen Kauppakeskusyhdistys ry 2014, s. 30)

Renor

Renor on kiinteistösijoitus- ja kiinteistökehitysyhtiö, joka uudelleen kehittää vanhoja olemassa olevia kiinteistöjä tai kiinteistöalueita. Renor toimii B2B -markkinoilla, jossa se tarjoaa monenlaisia toimitiloja monenlaisille toimijoille. Kiinteistöillä on teollinen käyttöhistoria, ja kiinteistökanta on jäänyt tyhjäksi osana teollista rakennemuutosta. Renorilla on 338.000 neliömetriä vuokrattavaa tilaa. (Renor 2014)

8 Haastattelututkimuksen tulokset

Haastatteluiden tulokset on ryhmitelty kolmeen pääkappaleeseen, joiden järjestyksen ja rungon pohjalla on käytetty tutkimuskysymyksiä: Lähtökohdat hankkeille ja yhteistyölle, toimitilajärjestelyihin liitettyt tavoitteet, kriteerit ja vaikutukset sekä kokemuksia ja näkemyksiä toimitilajärjestelyistä. Tutkimuksessa tarkastellaan kahta näkökulmaa, julkista ja yksityistä, joten tulokset esitellään osa-alueiden sisällä ryhmiteltynä näiden näkökulmien mukaan. Tuloksissa tuodaan esille myös yksittäisiä ja muista poikkeavia haastattelutuloksia, mikäli niillä koetaan olevan tutkittavan aiheen kokonaiskuvan täydentämisen kannalta merkitystä.

Tutkimustuloksissa esitetään pelkästään haastatteluissa kerätyt tulokset, ainoastaan ryhmiteltynä ja luokiteltuna edellä mainitun mukaisesti. Analyysi ja diskussio tuodaan mukaan vasta kappaleissa 8.4 Haastattelutulosten yhteenveto ja peilaus kirjallisuuteen sekä 8.5 Tulosten pohdinta.

Lukemisen helpottamiseksi, jokaisen kappaleen alussa esitellään lyhyenä yhteenvetona kappaleen keskeisimmät tulokset. Lisäksi työssä on liitteenä (Liite 5) taulukko, johon on koottu julkisen sekä yksityisen puolen haastatteluissa toimitilahankkeisiin liitettyjä tavoitteita ja vaikutuksia.

Haastatteluiden tulokset esitetään ilman lähde-erittelyä ja mahdollisimman kokoavasti. Vaikka haastatteluiden tulokset ovat olleet monin paikoin yhteneviä, haastatteluissa on ilmennyt myös yleisestä linjasta poikkeavia kokemuksia ja näkemyksiä, ja ne on pyritty erittelemään, ja kertomaan myös mahdollisesti niiden taustalla olevat vaikutteet ja syyt.

Kuten hankkeissa todellisuudessaakin, myös tässä työssä julkisen osapuolen vuokralaisrooli on pidettävä erillään sille kuuluvista muista rooleista, kuten viranomaisrooleista esimerkiksi kaavoitukseen ja rakennusoikeuksien myöntämiseen liittyen. Tässä tutkimuksessa julkisen osapuolen rooli ja toiminta koskee vuokralaisasemaa, ellei erikseen toisin mainita.

8.1 Lähtökohdat toimitilahankkeille ja julkis-yksityis - yhteistyölle

Tässä kappaleessa esitellään niitä taustoja, ja syitä, joita liittyy julkisten ja yksityisten osapuolten yhteistyöhön.

Kauppakeskushankkeet ovat lähteneet liikkeelle yksityisen osapuolen intressistä kehittää kiinteistöomistustaan. Yhtä case-kohdetta lukuun ottamatta, kunnat ovat tulleet vuokralaisosapuoleksi toimitilahankkeiden alusta alkaen, ja hankkeisiin liittyen on tehty runsaasti yhteistyötä vuokraukseen liittyen, mutta myös viranomaisasioissa. Kunnilla on ollut toimitilatarve ja halu sijoittaa palveluita helpommin saavutettavasti. Tilojen omistajilla ja kehittäjillä on ennen kaikkea ollut tarve saada tiloja vuokrattua. Julkinen vuokralainen on nähty hyvänä vaihtoehtona palvelutarjontaan monipuolisuutta lisäävänä ja kiinteistösijoitukseen pitkän ajan varmuutta tuovana vuokralaisena. Yksityisten kohteiden toimitilatarjonta ja yhteistyömahdollisuus, eli mahdollisuus päästä suunnittelemaan uusia tiloja käyttöön, on vastannut julkisen puolen tarpeeseen.

Sijoittumispäätösten taustalla on vaikuttanut kuntien palveluverkkoselvitykset. Erityisiä omistajapoliittisia linjauksia ja toimitilastrategioita ei päätösten taustalla kerrottu olevan. Haastatteluissa kunnissa arvioidaan tilatarvekohtaisesti toimitilahankintavaihtoehtot, sisältäen muutkin vaihtoehtot kuin perinteisen budjettirahoituksen.

Kohteiden ja palveluiden suunnittelussa ei juurikaan ole hyödynnetty asukasyhteistyötä. Ne taustaselvitykset, joita on tehty, on kuulunut ja nähdään kuuluvan julkisen palveluntuottajan toimeen.

Yksityinen näkökulma

Kaikki case-hankkeet ovat edenneet hankkeiden suunnitteluvaiheesta toteutukseen vahvassa yhteistyössä kuntien kanssa. Ainoastaan yhdessä case-kohteessa julkiset palvelut on sijoitettu jo olemassa oleviin toimitiloihin, koska tilatarve on tunnistettu vasta hankkeen toteutuksen jälkeen. Kuntien rooli on ollut usein monimuotoinen hankkeissa. Useassa kohteessa tiivis yhteistyö julkisen osapuolen kanssa on tarkoittanut sekä viranomaisrooliin että vuokraukseen liittyvää yhteistyötä.

Kaikki kohteet ovat käynnistyneet yksityisen osapuolen intressistä; omaa, joko rakennettua tai rakentamatonta kiinteistöä, on haluttu lähteä kehittämään. Yhtä case-kohdetta lukuun ottamatta, julkinen osapuoli on ollut vuokralaisroolissa ja hankkeessa mukana heti alun suunnitteluvaiheesta saakka. Näissä tapauksissa kunnilla on ollut tilatarve jo olemassa. Haastatteluissa ilmeni, että kaupungeilla on ollut yleensä valmiina omat näkemykset siitä, mitä palveluita kohteisiin sijoitettaisiin. Erään kohteen osalta kerrottiin, että kunnan suunnalta on tullut heti alkuun alustava idea siitä, missä muodossa kaupungin palveluita tuodaan kohteeseen. Ideaa on sitten lähdetty toteuttamaan yhdessä. Kohteeseen liittyvän yhteistyön kerrotaan olleen erittäin tavoitteellista, pitkäjänteistä ja intensiivistä.

Useamman kohteen osalta kerrottiin, että kunnalla on nähty olevan myös intressi kehittää alueita, joilla case-kohteet sijaitsevat. Kyseessä olevat case-kohteet ovat merkittävän kokoisia, ja useampaan hankkeeseen on liittynyt asemakaavan uudistusta, julkisen liikenteen kehittämistä ja liikennejärjestelyiden muutoksia. Hankkeiden suunnittelu- ja kehittämistyössä on tehty runsaasti yhteistyötä ja noudatettu kauaskantoista ajattelua myös kaupunkisuunnittelun tasolla. Muutamankin kohteen suunnittelun taustalla kerrottiin olevan ajatus koko kaupungin rakenteen kehittämisestä, johon kyseinen kohde on liitetty osaksi.

”Kaupunkisuunnittelun, kaavoituksen ja toimialajohtajien vaikutus on ollut merkittävä siinä, että kohde on nähty paikkana johon tätä julkista käyttöä voidaan sijoittaa.”

Lähes kaikki hankkeet jo toteutuneista sekä vielä suunnitteilla olevista ovat vaatineet erittäin pitkän valmistelun ja suunnittelutyön. Hankkeiden suunnitteluvaiheen pituuteen ei erikseen kysytty syytä haastatteluissa, mutta haastatteluissa ilmenneiden tietojen pohjalta voidaan päätellä, että yleisesti syy ei ole ainakaan julkisen osapuolen mukana olo, vaan ennemminkin hankkeiden mittaluokkaan, yleiseen taloudentilaan ja vuokramarkkinoihin liittyvät syyt. Hankkeet ovat niin taloudelliselta kuin tekniseltä suuruusluokaltaan hyvin merkittäviä, ja niihin on liittynyt hankintavaiheessa paljon

hallittavia riskejä. Lähes kaikissa kohteissa kehityshankkeen käynnistämisestä rakennuspäätöksen tekemiseen on kulunut yleensä vuosia viidestä kymmeneen, pisimmillään jopa reilut parikymmentä vuotta. Yksityisellä omistajalla ja kehittäjällä kiinteistön kehittämiseen liittyvät toimet aina kaavoituksesta, riittävän vuokrausasteen saavuttamiseen ja rakentamispäätöksen tekemiseen vaativat pitkän ajan. Joissain haastatteluissa kerrottiin kunnilla olleen tilatarve ja toteutusidea hyvin selvillä, ja sen on koettu vaikuttavan positiivisesti vuokraneuvotteluihin ja päätöksenteon kerrottiin olleen nopeaa ja sujuvaa.

Julkisen osapuolen osallisuuden koettiin joissain haastatteluissa vauhdittaneen hankkeen etenemistä sekä varmistaneen hankkeen käynnistymistä vuokrausasteen ja kassavirran varmuuden kasvattamisen myötä. Julkisten palveluiden tilatarve, ainakin case-kohteissa, liikkuu useissa tuhansissa neliöissä. Julkisesta vuokralaisosapuolesta ei kuitenkaan koettu olleen riippuvaisia hankkeen toteutumisen kannalta. Eräässä organisaatiossa koettiin, että kaupunki on ankkurivuokralainen, mutta sen tilalla voisi olla joku muu suuri vuokralainen. Jos julkista vuokralaista ei olisi, rakennus ei välttämättä olisi edes sellainen kuin se nyt on, esimerkiksi kyseistä kerrosta ei välttämättä olisi. Myös toisen organisaation haastateltava näki asian saman suuntaisesti toisen case-kohteen osalta: julkisen vuokralaisen osallistuminen vaikutti siten, että rakennusoikeuden käyttö ja rakennusmassa muotoutui sellaiseksi, että rakennettiin yksi kerros enemmän kuin ehkä muuten oltaisiin rakennettu. Tila ei ole kaupallisessa mielessä niin hyvin vuokrattavissa, ja mikäli siinä ei olisi julkista vuokralaista, siinä olisi varmaan joku suuri vuokralainen, jonka vuokrataso olisi verrattavissa julkisen toimijan maksukykyyn.

Suurin osa yksityisen puolen haastatelluista korosti julkisen palveluntuottajan roolin merkitystä palveluiden monimuotoisuuden lisäämisessä. Omistaja- ja kiinteistökehittäjäpuolella julkisten palveluiden mukaan tuominen nähtiin uutena ja mielenkiintoisana ideana kauppakeskuksen näkökulmasta. Tärkeimpänä pidettiin sitä, että julkinen vuokralainen värittää kauppakeskuksen palveluntarjontaa ja lisää siten kohteen houkuttelevuutta loppuasiakkaita ajatellen. Haastateltavat, jotka korostivat tätä näkökulmaa, esittivät myös, että julkisten palveluiden tilalla voisi periaatteessa olla muutakin palvelua. Eräs haastateltava totesi, että ”Ydin ei ole se, onko se [vuokralainen] julkinen vai ei”, kaupallinen segmentti olisi silti varmaan kuitenkin sama.

Kaksi haastatelluista henkilöistä esitti julkisen vuokralaisen merkityksen ensisijaisesti suoraan investoinnin kautta. Toinen näistä haastatelluista kertoi, että julkisen osapuolen vuokrasuhde on ollut lähes ratkaiseva investoinnissa. Kohdetta on pidetty suhteellisen riskittömänä sijoituksena julkisen vuokralaisosapuolen vuoksi. Tämä vähäisen riskin arvostus kytkeytyy kyseisen organisaation pitkän tähtäimen sijoitusstrategiaan, joka ei sisällä exit-suunnitelmaa, eli kohteen myyntitavoitetta. Tämän toimijan investointikohteissa tulee näkyä liiketoimintavarmuutta myös hyvin pitkän ajan kuluttua. Tämän vuoksi sijoitusta saatetaan arvioida erilailla kuin esimerkiksi rahastotyyppisillä sijoittajilla, joilla saattaa olla hyvinkin tarkka sijoitusperiodi, esimerkiksi viisi vuotta. Koska kunnan palvelut on ollut kiinnitettynä kohteeseen, sillä on nähty vahva positiivinen vaikutus ostopäätökseen vahvan vuokranmaksukyvyyn vuoksi. Koska kyseinen organisaatio hallinnoi julkisen puolen työntekijöiden eläkevaroja, todettiin kattotasolla myös sillä olleen vaikutusta, että sijoitus on kohdistunut kohteeseen, missä on julkista palveluntuotantoa. Sijoitusta arvioitaessa kohdetta on katsottu mikro- ja makrotasolla. Mikrotasolla julkisten vuokralaisten

lisäksi arvostettiin muun muassa kohteen yhteydessä toimivaa päivittäistavarakaupan suuryksikköä. Makronäkökulmasta positiivisena pidettiin lähelle rakennettavaa asuntoaluetta. Tämä sijoittaja kuin myös muutamat muutkin haastatteluun osallistuneet omistajatahot kertoivat, että sijoittamis- ja vuokrauspäätöksissä annettiin painoarvoa myös vuokralaisten omalle arviolle sijoittumispäätöksessään.

Julkinen näkökulma

Kaikissa case-kohteissa julkisella palveluntuottajalla on ennen yhteistyöpäätöstä, ollut täsmällinen tarve kehittää, keskittää tai lisätä palveluita. Kaikissa case-kohteiden kunnissa oli halu tuoda palveluita sinne missä ihmiset muutenkin liikkuvat; helpommin saavutettaviksi. Lisäksi kunnissa oli tavoite keskittää ja yhdistää julkisia palveluita.

Osassa kohteista palveluille on avoimesti etsitty toimitilavaihtoehtoja, ja osassa kohteissa on suuremmin nähty ratkaisuna sijoittaa palvelut kehitettävään tai jo olemassa olevaan yksityisomisteiseen kaupalliseen kohteeseen. Kaikissa tapauksissa toimitilavaihtoehdon ilmettyä on tunnistettu hyvin nopeasti ratkaisuvaihtoehto palveluiden sijoittamiselle yksityisiin tiloihin, ja sitten ryhdytty neuvottelemaan ja yhteistyössä suunnittelemaan tilojen toteuttamista. Yhden case-kohteen osalta todettiin, että yksi syy sijoittaa palvelut yksityiseen kohteeseen, oli se, että palvelut haluttiin sijoittaa tietylle alueelle, mutta kunnalla ei ollut omasta takaa tonttia yhtä hyvällä sijainnilla kuin mitä yksityisellä toimijalla oli tarjota.

Lähes kaikissa kohteissa sijoittumisvaihtoehdon tunnistamisen ja toiminnan käynnistymisen välillä on kulunut vuosia. Julkisen osapuolen sisäiset, sekä yksityisen toimijan välillä tapahtuvat neuvottelut, sijoittumiseen liittyvät päätöksenteot ja suunnittelu ovat olleet pitkän aikavälin prosesseja. Kuten muutkin vuokralaiset, myös julkinen osapuoli, on joutunut sopeutumaan yksityisen osapuolen aikatauluihin hankkeen osalta. Joissain case-kohteissa julkinen osapuoli on joutunut odottelemaan rakennuspäätöstä, kun hanke on ollut lepotilassa. Vaikka hankeprosessit ovat olleet erittäin pitkiä ja rakentamispäätöstä on jouduttu odottelemaan, useamman kohteiden osalta todettiin erikseen, että sijoittamalla palvelut yksityiseen kohteeseen, tilatarve on saatu ratkaistua ja uudenlaisten palvelumallien käyttöönotto on toteutunut nopeammin kuin ehkä muuten olisi.

Haastattelussa kysyttiin, onko kunnilla laadittuna omistajapoliittisia linjauksia tai kiinteistöstrategiaa, jotka ovat vaikuttaneet tilanhankintaratkaisuiden taustalla. Erilaisilla palveluverkkoselvityksillä ja palvelustrategioilla perusteltiin päätöksiä liittyen palveluiden sijoittamiseen tietyille alueelle ja toistensa yhteyteen, mutta erillisiä kirjattuja kiinteistöihin ja omistamiseen liittyviä strategioita tai linjauksia ei oikeastaan kerrottu olevan. Eräässä kunnassa tilakeskuksella on määritelty omistamisen linjauksia. Periaatteena linjauksissa oli, että omaan taseeseen rakentamisen rinnalla tutkitaan aina muitakin vaihtoehtoja. Myös kunnan valtuusto voi laatia strategisia linjauksia, siitä miten eri kohteita toteutetaan. Omistamispolitiikan kerrottiin olevan pitkälti nimenomaan politiikkaa.

Vaikka palveluiden sijoittumista ohjaa vahvasti palveluverkkostrategiat, toimitilojen hankinnasta ja toteutuksesta vastaavalla osapuolella on rooli siinä miten palveluille järjestetään tilat, ja miten kuntalaisten rahoja käytetään toimitiloihin ja kiinteistöihin liittyen. Toimitilapuoli voi olla ratkaisevassa asemassa myös uusien palvelukonseptien

kehittämisessä ja mahdollistamisessa. Eräässä kunnassa kauppakeskuskonseptin kerrottiin aikoinaan tulleen esitellyksi vaihtoehdoksi teknisen toimen puolelta. Tilakeskuksessa oli nähty järkevänä sijoittaa julkisia palveluita kauppakeskuksiin.

Tässä samassa kunnassa on todettu yleisesti se, että hyödynnetään erilaisia malleja monipuolisesti ja käytetään erilaisia tilanhankintavaihtoehtoja. Haastateltavan mukaan kunnassa halutaan olla edelläkävijöitä erilaisten tilanhankintavaihtoehtojen hyödyntämisessä. Tilanhankintavaihtoehtojen arvioinnin kerrottiin perustuvan ensisijaisesti kokemukseen, mutta konkreettisina arvioitavina tekijöinä ovat sijainti, kustannukset ja ehdot. Myös taseen hallinta-ajattelu liittyy tilavalintaan, vaikka nykyään pitkät vuokrasopimuksetkin kirjataan kunnan taseeseen vastuiksi. Yhdessä kunnassa kerrottiin, että nykyään tutkitaan tilahankekohtaisesti aina muutkin tilanhankintavaihtoehdot kuin budjettirahoitus.

”On yleisesti todettu se, että hyödynnetään erilaisia malleja monipuolisesti, ja käytetään erilaisia tilanhankintavaihtoehtoja.”

Haastatteluissa ilmeni, että kunnat ovat saaneet vuokrata niin paljon tilaa kuin vain ovat halunneet. Tämä tilamahdollisuus on osaltaan mahdollistanut nyt toteutettujen ja vireillä olevien suurten yhteis- ja monikäyttötilojen muodostamisen, jossa voidaan toteuttaa case-kohteiden kuntien ajatusta siitä, että kunnan palvelut toimivat aidosti yhdessä. Monikäyttötilat ovat tila-alueita, joissa kuntalaisille tuotetaan erilaisia kuntapalveluita samassa kerroksessa tai samalla tila-alueella. Monikäyttötiloissa palveluille haetaan muun muassa toiminnallisia synergiaetuja. Eräs haastateltava kertoi, että kunnassa nähtiin kahdella isolla toimialalla, eli sivistystoimella ja sosiaali- ja terveystoimella, olevan saman tyyppinen tilaintressi. Kunnassa ollaankin nyt sijoittamassa näitä palveluita uusiin monikäyttötiloihin, joissa muodostuu synergiaetuja muun muassa yhteisistä tukipalveluista kuten front officesta. Yksityisten tilojen kerrottiin mahdollistavan nyt myös sen, että yhteiskäyttöisyyteen voidaan liittää myös kuntayhtymän palveluita sekä valtion palveluita. Kunnilla ei ole intressiä rakentaa ja omistaa tiloja muiden, esimerkiksi valtion, palveluita varten. Ennen yksityisten tilojen vaihtoehtoa, erilaisten julkisten palveluiden tuottaminen rinnakkain ei ole ollut tilakäytön vuoksi tavoiteltavaa.

Uudenlaisten tilanhankintaratkaisujen ohella myös palveluiden sisältöön ja tarjontatapaan on löytynyt uudenlaisia ideoita. Suomessa ensimmäisenä toteutetun hankkeen osalta kerrottiin, että palveluntuottajapuolella oli tarve uudelle kirjastolle ja he menevät mukaan siihen toteutusvaihtoehtoon mikä näyttää onnistuvan Uudenlaisessa kirjastoympäristössä päätettiin samalla kokeilla muitakin uudenlaisia asioita, kuten itsepalvelulainautusta ja –palautusta, mikä sittemmin tilaratkaisun ohella osoittautui toimivaksi ja yleistyväksi ratkaisuksi.

8.1.1 Päätöksenteko ja asukasyhteistyö tila- ja palvelusuunnittelussa

Tutkimuksessa haluttiin erityisesti selvittää, onko toteutetuissa ja suunnitteilla olevissa case-kohteissa hyödynnetty vuorovaikutusta kuntalaisten kanssa palveluiden suunnittelussa ja miten yhteistyöhön suhtaudutaan.

Yksityinen näkökulma

Yksityispuolella yhtenäinen käytäntö on ollut se, että hankkeiden osalta ei ole erikseen selvitetty alueen asukkaiden ajatuksia julkisten palveluiden tarjoamisesta tai liittämisestä kaupallisiin kohteisiin. Kiinteistökehittäjät eivät ole toteuttaneet erillistä palvelukysyntään liittyvää tutkimusta tai järjestäneet palveluiden suunnittelua yhdessä alueen kaupunkilaisten kanssa etsiäkseen optimaalisinta vuokralais- ja palvelumixiä. Case-kohteissa vuorovaikutus asukkaiden kanssa on jäänyt kaavoitukseen liittyviin yleisötilaisuuksissa, joissa kuntalaiset ovat voineet tuoda esiin mielipiteitään kaavoitus- ja hankesuunnittelusta. Yhden kohteen osalta on ollut kommunikaatiota suunnitelmaa esittelevästi alueen asukastyöryhmän edustajan kanssa. Samaisen kohteen markkina-alueesta on tehty myös muutama kaupallinen markkinatutkimus, koskien kuitenkin aluetta yleisesti, ei itse hanketta.

Yhteistyölle asukkaiden kanssa ei ole nähty tarvetta eri syistä johtuen. Vahvimpana vastauksena esiintyi se, että palvelukysyntään ja –kehittämiseen liittyvien selvitysten tekeminen nähtiin kuuluvan julkiselle vuokralaisosapuolelle. Julkisen osapuolen vuokralaisrooli ja siihen kuuluvat vastuut on nähty samanlaisina kuin yksityisten vuokralaisten osalta. Kehittäjät antavat painoarvoa sille, että vuokralaiset itse uskovat palveluidensa kysyntään kohteessa tehdessään sijoittumispäätöksen. On kyseessä yksityinen tai julkinen vuokralainen, vuokralaiset saavat suorittaa oman arviointinsa siitä, missä heidän kannattaa tarjota palveluitaan, ja onko sillä jotain merkitystä, että samassa kohteessa tarjotaan yhtä aikaa sekä julkisia että yksityisiä palveluita.

Rakentamis-, kehittämis- ja vuokrauspäätösten osalta tilojen rakennuttajat ja kehittäjät tukeutuivat pääasiassa organisaation sisäiseen ammattitaitoon, kokemukseen ja muiden hankkeiden tarjoamiin näyttöihin julkis-yksityis -vuokralaismixistä. Tilojen rakennuttajat ja omistajat arvioivat aiempien kokemustensa, toisten organisaatioiden hanke-esimerkkien ja myöskin niin sanotun maalaisjärjen avulla, sopiiko vuokralaistarjonta kohteeseen. Usein rakennuttajalla tai kehittäjällä on ollut myös kokemusta alueesta ja sinne rakentamisesta jo entuudestaan, jolloin markkinatuntemus on auttanut päätösten tekemisessä rakentamiseen ja vuokralaiskoonpanoon liittyvissä kysymyksissä.

Yksi haastatteluissa tehty havainto oli se, että useammassa kohteessa julkinen osapuoli oltiin valmiita ottamaan vuokralaiseksi huomioimatta erityisesti sitä, mitä palvelua se tulee kohteessa tuottamaan. Ainoa erikseen toivottu julkinen palvelu oli kirjasto, koska siinä nähtiin mallikohteiden perusteella potentiaali vahvaksi ankkurivuokralaiseksi. Sen nähtiin myös tukevan parhaiten muuta liiketoimintaa toimitilaympäristössä. Haastatteluissa tuli esiin myös oletamus, että julkinen osapuoli vuokralaisena kauppakeskuksessa ei tuo mitään haittaa. Erään haastateltavan mukaan julkisen vuokralaisen vaikutus kauppakeskuksessa on ”nolla tai plus”.

Julkinen näkökulma

Haastattelun tulosten perusteella case-kohteisiin liittyvien julkisten palveluiden osalta kuntapuolella ei juurikaan ole suoritettu mielipideselvityksiä tai kuntalaisten kuulemista liittyen palveluiden suunnitteluun tai sijoittamiseen. Yhdessä kohteessa sellainen aiottiin toteuttaa, mutta hanke käynnistyi pitkän lepovaiheen jälkeen niin nopeasti, että aikomusta ei ehditty toteuttaa. Palveluiden suunnittelussa on ensisijaisesti turvauduttu

ammattitaitoon, otettu mallia muista vastaavista kohteista sekä käytetty kunnissa toteutettuja palveluverkkoselvityksiä, joita ei siis ole laadittu case-kohdekohtaisesti.

Yksi haastattelun kuntaorganisaatioista on osallistanut ja selvittänyt kuntalaisten mielipiteitä ja ideoita joidenkin case-kohteisiin liittyvien palveluiden suunnittelussa. Kunnassa toteutettiin vuonna 2005 suuri kuntalaiskeskustelu. Silloin mietinnässä oli kirjastoverkoston kehittämisvaihtoehdot, minkä pohjalta päätettiin rakennetaanko yksi suuri keskuskirjasto vai useita pienempiä. Kyselyn avustamana, päätettiin ottaa käyttöön välimuotomalli, joka merkitsi aluekirjastomallia. Tämä tarkoitti, että kirjastopalveluihin kuuluisi useampia suurempia aluekirjastoja sekä niitä ympäröivä pienempien kirjastojen lähikirjastoverkko. Näitä aluekirjastoja on nyt sijoitettu kauppakeskuksiin. Haastattelun hetkellä kunnassa oli käynnissä asukaskysely, jolla kartoitettiin uuden kirjaston sijoittumisvaihtoehtoja tietyllä alueella. Kunta harkitsee kirjaston sijoittamista alueella sijaitsevaan kauppakeskukseen.

Julkisen puolen haastatteluissa esiintyi näkemys, että asukkaiden ottaminen mukaan palveluiden suunnitteluun tulee yleistymään tulevaisuudessa. Yksi näkemys oli, että kansalaiset eivät pian enää suostu siihen, että heidät jätetään suunnittelun ulkopuolelle. Kansalaisaktiivisuuden kerrottiin jo nyt yleistyneen julkisten palveluiden ideoinnissa etenkin pääkaupunkiseudulla, ja vaikutteen nähtiin leviämään myös muualle Suomessa.

Asukasyhteistyöhön esitettiin myös toisenlainen mielipide. Haastateltava kertoi, että koska kuntapuolella vallitsee edustuksellinen demokratia, asukkaiden osallistamiselle ei lähtökohtaisesti ole tarvetta. Haastateltava tarkensi kuitenkin, että mikäli tällaisia selvityksiä ja asukasyhteistyötä tehdään, se kuuluu loppukäyttäjille tarjottavan palvelun tuottajan tehtäviin.

8.2 Tavoitteet, kriteerit ja vaikutukset toimitilajärjestelyssä

Toimitilahankkeisiin ja julkis-yksityiseen -yhteistyöhön liitettyjä tavoitteita, kriteereitä ja vaikutuksia selvitettiin yksityiseltä ja julkiselta osapuolelta taloudellisiin, laadullisiin ja muihin jaoteltuna. Haastatteluiden tulosten perusteella ennalta muodostettu jako osoittautui toimivaksi. Tulokset esitetäänkin juuri näiden osa-alueiden mukaisesti jaoteltuina.

Yksityisten toimijoiden tavoitteet ja vaikutukset liittyen julkisiin vuokralaisiin voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen, joista ensimmäiset liittyvät suoraan taloudellisiin vaikutuksiin ja toisten kautta taloudellisia vaikutuksia muodostuu omistajalle epäsuorasti.

- Taloudelliset: mahdollisuus poikkeuksellisen pitkiin vuokrasopimuksiin hyvän luottoluokituksen omaavan vuokralaisen kanssa
- Laadulliset: halu monipuolistaa palvelutarjontaa, sillä voidaan kasvattaa houkuttelevuutta ja asiakasvirtoja ja lisätä kilpailukykyä, mahdollisuus rakentaa suurempi kohde, mahdollisuus luoda ei-kaupallisia tiloja

Osalle omistajista julkinen vuokralaisrooli korostui ensisijaisesti taloudellisten aspektien kautta, osalle ensisijaisesti laadullisten aspektien kautta.

Haastatteluiden perusteella julkisten toimijoiden tavoitteet ja vaikutukset liittyen sijoittumiseen yksityisiin tiloihin, yksityisten palveluiden joukkoon voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen:

- Laadulliset: Laadulliset: palveluiden vaikuttavuuden lisääminen ja palveluiden saavutettavuuden helpottaminen
- Taloudelliset: pääomien vapauttaminen sekä ennustettavuuden ja läpinäkyvyyden lisääminen toimitilakustannuksiin
- Muut: mahdollisuus vaikuttaa kaupunkikehittämiseen, toimitiloihin ja palveluihin liittyvä yhteistyömahdollisuus yli kuntarajojen tai niiden sisällä, mahdolliset aikatauluedut ja imagon kohentaminen, joustavampi toiminnan muutosmahdollisuus

Kaikilla julkisilla toimijoilla korostui ensisijaisesti laadulliset aspektit.

8.2.1 Taloudelliset tavoitteet, kriteerit ja vaikutukset

Tässä työssä ei ole selvitetty julkisten vuokralaisten vuokratasoja ja sopimusehtoja, koska niitä ei ole koettu oleellisiksi tutkimusaiheen kannalta. Julkisten vuokralaisten vuokratasotiedot ovat usein julkisia, mutta koska näitä ei voitaisi verrata yksityisten vuokralaisten yleensä salassa pidettäviin vuokratasoihin, ei julkisia vuokratasotietoja ole kerätty. Vuokratasoon ja sopimukseen liittyviä asioita ei kuitenkaan ole sivuutettu haastatteluissa. Tässä kappaleessa esitetään haastateltavien näkemyksiä yleisellä tasolla myös vuokratasoon ja sopimukseen liittyen, sillä niihin liittyvät kysymykset tulivat kuitenkin esiin kun keskusteltiin toimitilajärjestelyn tavoitteista ja vaikutuksista.

Yksityinen näkökulma

Case-hankkeet ovat olleet pitkäjänteisiä prosesseja, joissa ydintavoitteena on ollut aikaansaada kannattavia hankkeita. Osa haastateltavista kuvaili case-hankkeita normaaleina hankkeina muiden joukossa, joissa taloudellisia tavoitteita katsotaan kuten muissakin hankkeissa. Oli mukana julkinen osapuoli tai ei, hankkeen täytyy täyttää samat sijoittajien kriteerit kuin muissakin kohteissa. Eräs haastateltava esitti, että kantava strategia on yrittää minimoida riskiä ja saada aikaan liiketoimintaa. Kaupungin palveluiden mukaan tulo lisää liiketoimintaa.

”Kantava strategia on yrittää minimoida riskiä ja saada aikaan liiketoimintaa. Kaupungin palveluiden mukaan tulo on lisää liiketoimintaa.”

Yhden haastateltavan mukaan taloudelliset kriteerit tulevat investointia arvioitaessa ensimmäisenä. Sijoitusta lähdetäänkin katsomaan kassavirran kautta ja sijoittajan tavoitteena on laadukas ja suhteellisen vähäriskinen kassavirta. Sijoituksen pitää olla pitkällä aikajänteellä toimiva kohde, joka tuottaa kassavirtaa vielä 10-15 vuodenkin jälkeen. Case-kohteessa julkisen osapuolen vuokrasopimuksen nähdään olevan ratkaisevassa osassa, sillä se nähdään kohteessa pitkän ja vakaan kassavista tuojana. Muina arvioitavina kriteereinä ovat, että vuokrataso ei ole yli markkinavuokran ja koko kohteen sijoitusriski on hajautettu hyvällä vuokralaiskokoontamalla. Myös jäännösarvoriskin huomioiminen kerrotaan tärkeäksi, vaikka kyseessä ei ole erikoiskiinteistö.

Myös toinen haastateltava antoi erityistä arvoa julkiselle vuokralaiselle. Hän esitti, että julkinen käyttö ja vuokrasuhde on parasta mitä kiinteistöomistajalla voi olla. Hän ilmaisi, että jos kunta yksikkönä ja verotusoikeuden haltijana voi taata käyttöä ja kassavirtaa omistajalle, niin se on vähäriskisin käyttäjäryhmä mitä voi olla valtion lisäksi, ja siihen vuokrausmahdollisuuteen on järkevää tarttua.

Joistain haastatteluista kävi ilmi, että yksityisen puolen edustajat käsittelevät vuokratasoja yhdessä tuottovaateiden kanssa kun verrataan yksityisiä ja julkisia vuokralaisia ja määritetään näiden vuokratasoja. Vuokratason ja tuottovaateen suhde määrittää sen, onko vuokraus toteutuskelpoinen. Tällöin esimerkiksi alhaisempi tuottovaatimus julkisella vuokralaisella, perustuen alhaisempaan vuokralaisriskiin ja pitkiin sopimuksiin, voisi merkitä alhaisempaa vuokratasoa.

”Julkisen vuokralaisen yhtälö on eri numeroilla laskettu kuin ehkä muuten. Pääoma-arvo tulee kassavirran ja tuottotason yhtälöstä. Siinä voi käyttää eri lukuja kuin voi käyttää jossain muualla.”

Useimmissa yksityisen puolen haastatteluissa julkisten vuokralaisten vuokratasojen ilmaistiin kuitenkin vastaavan markkinavuokraa. Mahdollisesti alhaista vuokratasoa perusteltiin kuitenkin tilojen sijainnilla, eli sillä, että tilat ovat vähemmän kaupallisilla tai heikommin saavutettavissa olevilla alueilla kauppakeskuksissa, ja siten heikommin vuokrattavissa. Yleisesti julkisen osapuolen vuokratasoon liittyvän maksukyvyn ja -halukkuuden ei nähty olevan korkea.

Joissain haastatteluissa todettiin, että tilat on erikseen rakennettu julkisen vuokralaisen tarpeisiin ja ne eivät ole kaupalliselta kannalta vuokrattavuuden puolesta parhaita tiloja, koska tilojen sijainti ei ole kaupallisesti niin hyvä. Mikäli tiloissa ei olisi julkista vuokralaista siinä olisi varmaan joku suuri yksittäinen vuokralainen, jonka vuokrataso olisi verrattavissa julkisen toimijan maksukykyyn. Julkisen osapuolen vuokraamat tilat ovat vaatineet mittavia investointeja, jolloin omistajalla on erityinen intressi tehdä pitkät vuokrasopimukset.

Eräs haastateltava totesi, että kokonaisuus pitää olla sillä tavalla markkinaehtoinen, että omaisuuserän kanssa voidaan käyttäytyä muuttuvissa tilanteissa. Erikoiskiinteistöt ja –tilat ovat taas oma lukunsa, joissa yksityisomisteisten kiinteistöjen jäännösarvoriski tulee huomioida sopimuksissa.

Julkinen näkökulma

Jokaisessa julkisen puolen haastattelussa ilmeni, että toimitilaratkaisuihin liittyneet tavoitteet ovat olleet ensisijaisesti laadullisia. Hankkeisiin on liitetty kuitenkin myös taloudellisia tavoitteita ja kriteereitä, ja toimitilaratkaisun kautta todettiin muodostuvan myös monenlaisia taloudellisia vaikutuksia. Vaikka kohteisiin sijoittautumisen taustalla on lähtökohtaisesti laadulliset syyt, tilaratkaisu pitää olla myös taloudellisesti perusteltavissa.

Eräissä kunnassa kerrottiin periaatteeksi, että vaihtoehtoisen tilaratkaisun tulee olla yhtä kustannustehokas kuin oma investointi. Tilakäyttäjälle kohdistuva tilakustannus on tärkein yksittäinen taloudellinen kriteeri. Tämän lisäksi haastattelussa esitettiin, että kunnan ei kannata maksaa riskistä jonka se itse hallitsee. Toisin sanoen tilaratkaisuissa

ei kannata käyttää erillistä investoria, jos sen ei koeta tuovan lisäarvoa, esimerkiksi kantamalla jäännösarvoriskin. Tällä haastateltava tarkoittaa esimerkiksi sellaisia kohteita, jotka ovat selkeitä käyttötarkoitukseltaan, ja joissa kunta voi varmuudella nähdä käyttötarvetta myös yli 30 vuoden kuluttua. Esimerkkinä hän mainitsi koulurakennukset uusilla asuinalueilla. Näiden taloudellisia kriteereitä ei kuitenkaan tulisi arvioida yksinään, vaan huomioida myös palvelulle asetetut, esimerkiksi saavutettavuuteen liittyvät laadulliset tavoitteet, joita esitellään kappaleessa 8.2.2.

Haastateltavat kertoivat, että kuntataloudessa määrärahojen supistuessa investoinnit ajetaan minimiin. Tällöin budjettirahoitukselle toimii vaihtoehtona vuokraaminen ja muut toimitilojen hankintamallit, joissa tavoite on käyttää omaa rahaa mahdollisimman vähän. Tällöin olemassa olevaa pääomaa voidaan käyttää tai vapauttaa muihin investointeihin ja palveluihin. Vuokraamalla kunnalta poistuu myös rakentamis- ja jäännösarvoriski. Vuokraus tuo vakautta ja ennustettavuutta kuntatalouden suunnitteluun. Haastatteluissa ilmeni, että määrärahojen ollessa tiukalla, omien kiinteistöjen ja tilojen kunnossapidosta voidaan joutua luistamaan. Vuokrakohteissa kiinteistön ja tilojen kunnossapidosta ja niiden rahoituksesta ei tarvitse erikseen huolehtia.

Vuokrakohteissa on saatu muodostettuja myös synergiaetuja toteuttamalla kuntia hyödyttäviä monikäyttötiloja, joissa tila- ja tilapalvelukustannuksia saadaan jaettua useamman käyttäjän kanssa. Monikäyttötilojen osalta kerrotaan, että kokonaistaloudellisuuden kustannusten laskeminen on laaja kokonaisuus, koska jokaisella toiminnolla ei ole esim. omia asiakasodotustiloja. Monikäyttötilojen osalta sovelletaan tuotekustannuslaskentaa, laskemalla mitä yksi palvelukäynti maksaa yhteiskäyttötilassa verrattuna palvelukäyntiin erillisessä rakennuksessa.

Vuokrakohteessa toimimisen kerrottiin lisäävän läpinäkyvyyttä kustannuksiin. Vuokrakohteessa tiedetään ja tunnetaan todelliset palveluiden tilakustannukset. Tämän lisäksi julkisella puolella vältetään kritiikiltä sisäisen vuokran oikeasta tasosta kun ulkopuolisen kanssa solmittu vuokrataso on lähtökohtaisesti markkinaperusteinen. Vuokrauksessa tiedetään kustannukset pitkällä aikavälillä, ja se tuo varmuutta kustannusten hallintaan.

Vuokratasoon liittyvät asiat tuotiin yleisimmin esille taloudellisiin asioihin liittyen julkisen puolen haastatteluissa. Jotkut haastateltavista arvioivat, että vuokraus tulee ehkä jonkin verran kalliimmaksi omissa tiloissa toimimiseen verrattuna, mutta hinta kannattaa maksaa koska vaikuttavuuden ja saavutettavuuden paraneminen on niin merkittävää. Näiden arvioinnista kerrotaan lisää kappaleessa 8.3 Kokemukset ja näkemykset. Yhdessä haastattelussa kerrottiin, että vuokrataso on nyt samaa luokkaa kuin sisäiset vuokrat, eli vuokrat omissakin kohteissa.

Eräs haastateltavista tosin esitti näkemyksen, että koska julkisen puolen investoinneille ei lasketa pääomantuottovaadetta, omien kohteiden ja yksityisiltä vuokrattujen tilojen vuokrat eivät ole vertailtavissa keskenään. Hänen mielestään julkisille investoinneille tulisi laskea pääomantuottovaade, jotta ne olisivat vertailukelpoisia muiden toimitilahankintavaihtoehtojen kanssa. Investoinneissa tulisi huomioida rahan hinta, arvon alentuminen ja jäännösarvo. Tämä nähtiin kuitenkin poliittisena asiana, sillä

joidenkin poliitikkojen kerrottiin olevan sitä mieltä, että kunnan investoinneille ei tulisi laskea tuottovaadetta.

Kunnan palvelut on helpompi sopeuttaa muuttuviin palvelutarpeisiin jos tilaan ei olla sitouduttu koko rakennuksen elinkaaren ajaksi esimerkiksi perinteisellä omistamismallilla. Yksityisessä kohteessa vuokrasopimus voi olla esimerkiksi 10-20 vuotta, jonka jälkeen kunta voi halutessaan käyttää vuokraoptiot 10 + 10 vuotta. Erään kohteen osalta kerrotaan, että varsinainen 20 vuoden vuokra-aika antaa sijoittajalle turvan sijoitukselle. Seuraavien vuosikymmenten optio-oikeudet nähtiin puolestaan turvana kunnalle, siten että kunnalla on mahdollisuus jatkaa vuokraamista varsinaisen vuokra-ajan jälkeen. Tällöin vuokrasopimuksen sopimusehdot eivät voi muuttua radikaalisti epäedullisempaan, mikä voisi tapahtua mikäli varsinaisen vuokra-ajan jälkeen jouduttaisiin laatimaan uusi sopimus.

8.2.2 Laadulliset tavoitteet, kriteerit ja vaikutukset

Yksityinen näkökulma

Julkisia vuokralaisia pidettiin laadullisista syistä tavoiteltavina, ja julkisten toimijoiden kerrottiin muodostavan tärkeän uuden vuokralaissegmentin. Haastatteluissa esitettiin, että mitä monipuolisempia ja laadukkaampia palveluita loppukäyttäjille tarjotaan, sitä houkuttelevampi kohde on. Oleellinen tavoite liittyi juurikin palvelutarjonnan monipuolistamiseen; haluttiin luoda enemmän syitä saapua kauppakeskukseen. Julkisten palveluiden koettiin olevan tärkeitä palvelutarjonnan monipuolistumisen kannalta ja julkisilla palveluilla nähtiin olevan kävijämääriä ja vuokralaisten kassavirtaa kasvattava vaikutus monestakin syystä.

Julkisten palveluiden nähtiin sopivan hyvin kauppakeskusiin. Yleinen ajatus oli, että ihmisiä ei kannata kuljettaa eri paikkoihin eri palveluiden perässä, jos ne voidaan saavuttaa samassa paikassa samalla käynnillä. Yhden luukun palvelupaikka on loppukäyttäjää ajatteleva. Yksityisten ja julkisten palveluiden koettiin myös tukevan toisiaan. Julkisten palveluiden uskottiinkin voivan tuoda kilpailuetua kauppakeskusten keskinäisessä kilpailussa.

”Kauppakeskuksen näkökulmasta, jotta saa kiinnostavia kauppakeskuksia tehtyä, siinä täytyy olla mietittynä joku idea. Tämä, että tuodaan näitä [julkisia] palveluita sinne, on ollut siinä ajassa uusi ja triviaali idea.”

Julkisten palveluiden kerrottiin tuovan ihmisiä toimitilakohteeseen. Julkisiin palveluihin liittyi myös ajatus, että kun ihmiset asioivat julkisten palveluiden luona, he tulevat väistämättä kulkeneeksi myös muiden tilojen ohi ja todennäköisyys käyttää muitakin palveluita kasvaa. Julkisten palveluiden käytön myötä paikka tulee ihmisille tutuksi ja pysyy ihmisten mielessä.

”Se, että kohteeseen tuodaan kävijöitä julkisten palveluiden avulla, luo keskukselle taloudellista menestymismahdollisuutta paljon enemmän”

Yksi kaikissa haastatteluissa esitetty tavoite liittyi erilaisten tilankäyttömallien tarjoamiseen kauppakeskuksissa. Kauppakeskusiin haluttiin erilaisia kokoontumiseen, ajanviettoon, rentoutumiseen, työnteekoon ja opiskeluun sopivia tiloja. Kauppakeskusiin haluttiin myös lisätä alueita, joissa ihmisten ei tarvitse käyttää rahaa.

Case-kohteissa tällaisia alueita on pystytty luomaan julkisten vuokralaisten avulla. Uusiin kirjastotiloihin on luotu erilaisia edellä mainittuihin toimintoihin sopivia tiloja. Kauppakeskusten palveluvalikoiman ja käyttömahdollisuuksien täydentyessä, kauppakeskusten luonteen kerrottiin muuttuvan. Niistä koettiin muodostuvan helpommin saavutettavia ja ihmisläheisempiä, millä kerrottiin olevan kävijämääriä kasvattava vaikutus.

Erään uuden kohteen osalta todettiin, että avain keskuksen menestymiseen tällä hetkellä on se, että kohteessa tarjotaan julkisia palveluita. Ne tukevat uuden keskuksen kehittymistä vakituiseksi asiointipaikaksi.

Laadullisissa vaikutuksissa arvioitiin myös makroalueen näkymät. Kun alueen yleinen kehitysnäkymä on suotuisa, esimerkiksi asuntotuotantoa on tulossa lähettyville tai julkiset palvelut paranevat kohteessa, sillä nähtiin olevan julkisten palveluiden kysyntää kasvattava vaikutus, ja siten kauppakeskuksen kävijämääriä lisäävä vaikutus.

Julkinen näkökulma

Case-kohteisiin liittyen toimitilojen laadulta vaadittiin samaa tasoa kuin omassa omistuksessa olevilta kohteilta. Merkittävimmät laadulliset aspektin liittyivät lähinnä palveluiden tarjontaan ja saavutettavuuteen.

Julkisten palveluiden sijoittamisessa kauppakeskuksiin nähtiin ensisijaisesti tavoite kehittää palveluita ja palveluiden saavutettavuutta. Case-kohteissa julkisen puolen toimitilapäätöksiin liittyi kaksi ydintavoitetta: tavoite keskittää palveluita ja tavoite sijoittaa palvelut niin, että ne on helppo saavuttaa. Palveluita haluttiin tarjota siellä, missä ihmiset ovat. Haastatelluissa kunnissa koettiin, että näihin tavoitteisiin voitiin vastata, sijoittamalla palvelut muiden palveluiden yhteyteen ja yksityisomisteisiin tiloihin. Toimitilajärjestely on siten tukenut palveluille asetettujen laadullisten tavoitteiden saavuttamista, ja palveluiden sijoittaminen kauppakeskuksiin, nähtiin yleisesti sopivana ratkaisuna lähipalveluiden palveluverkon kehittämisessä.

Palveluiden muuttamisen taustalla nähtiin muutos ihmisten käyttäytymisessä ja tarpeissa, johon kunnissa halutaan vastata. Ihmiset ovat tottuneet keskittämään asiointiaan, ja kunnissa koetaan käytännölliseksi viedä palvelut sinne, missä on muitakin palveluita ja missä ihmiset muutenkin asioivat. Näin kuntalaisille voidaan tarjota synergiaetuja asiointiin. Kuten yksityisellä puolella, myös julkisella puolella yksityisten ja julkisten palveluiden koettiin tukevan toisiaan.

Muutosta tapahtuu myös julkisten palveluiden käytössä, jolloin uudenlaiset palvelumuodot saattavat vaativat uudenlaista tilaa tai sijoittumista. Esimerkiksi kirjastoon ei enää mennä ainoastaan lainaamaan kirjoja, vaan myös työskentelemään ja viettämään aikaa eri tavoin. Selkeimmät case-kohteiden palveluesimerkit liittyivät kirjastojen palvelukokonaisuuksiin ja niiden muutokseen. Kaupungeissa, joissa kirjastoja on sijoitettu kauppakeskuksiin, kerrottiin, että kaupunki haluaa tarjota kaupunkilaisille maksutonta julkista oleskelu-, työskentely- ja opiskelutilaa. Yksi haastateltava esitti, että tilojen merkitys ja käyttö painottuu kun kirjaston palvelut eivät rajoitu enää kirjoihin. Hyllyjen suhteellinen osuus vähenee pinta-alasta ja kirjasto saattaa pystyä tulevaisuudessa muuttamaan kevyemmin. Julkisen puolen eri palveluilla tavoitteet korostuivat hieman eri tavoin. Kirjaston osalta ilmaistiin keskeisemmin halu

olla mukana ihmisten arjessa, siellä missä ihmiset ovat. Mutta myös sosiaali- ja terveyspalveluita on haluttu tuoda helposti saavutettavaksi.

”Kaupunki haluaa tarjota kaupunkilaisille maksutonta julkista oleskelu-, työskentely- ja opiskelutilaa.”

Kirjastopalvelun kerrottiin olevan julkisesta liikenteestä riippuvaista, jolloin myös aluerakenteen ja helpon saavutettavuuden merkitys ja tavoiteltavuus korostuu sijoittumispäätöksessä. Sijoittumispäätökseen yhdistettiin myös kauppakeskuksissa helpommin toteutettavat laajemmat aukiolot, jotka palvelevat asiakkaita paremmin juuri heille sopivana aikana.

8.2.3 Muut tavoitteet, kriteerit ja vaikutukset

Yksityisen puolen haastatteluissa ei juurikaan ilmennyt sellaisia tavoitteita, kriteereitä ja vaikutuksia, jotka eivät olisi kohdentuneet laadulliselle tai taloudelliselle puolelle. Yhtenä asiana muut-kategoriaan voidaan liittää hankkeiden käynnistymiseen vaikuttaminen vuokrausasteen kautta. Julkisen puolen haastatteluissa sellaisia ilmeni muutamia muut-kategoriaan liitettäviä tavoitteita, kriteereitä ja vaikutuksia, ja ne esitellään seuraavana.

Case-kohteissa julkisella puolella imagon kohentamista pidettiin tavoiteltavana, mutta siihen ei liittynyt sen kummempia tavoitteita, sillä aiempien kokemusten perusteella imagon kohentamista pidettiin itsestään selvänä. Kerrottiin, että aina kun kirjastoa remontoidaan tai päivitetään, se nostaa käyttölukuja ja imagoa. Yksi näkemys oli myös, että koska palveluita on kehitetty ja nykyaikaistettu, niiden hyväksyminen on ollut helpompaa kauppakeskusympäristössä.

Vuokratiloissa toimimiseen liitettiin myös parempi muutosmahdollisuus omiin kiinteistöihin verrattuna. Eräässä haastattelussa kunnassa kerrottiin, että 20-30 vuotta sitten on tehty vääriä ratkaisuja kirjastojen sijoittamisessa, eikä silloin ole osattu huomioida muutosmahdollisuutta.

Vuokratilahankkeen kerrottiin voivan tarjota sopivan aikataulun julkisille palveluille. Sopiva hankinta-aikataulu voi esimerkiksi nopeuttaa muutosta palveluiden tuottamisessa. Toisaalta joskus yksityiset hankeaikataulut voivat olla hyvinkin epävarmoja koska yksityisen osapuolen tulee saavuttaa tiettyjä tavoitteita, esimerkiksi riittävä vuokrausaste, ennen hankkeen käynnistämistä.

Toimitilapäätöksillä kerrottiin olleen tavoitteita ja vaikutuksia myös kaupunkirakentamiseen ja kaavoitukseen liittyen. Jossain tapauksessa ilmeni, että on ollut halu sijoittaa palveluita tietylle alueelle, jossa kunnalla ei ole sopivaa tonttivarantoa. Tällöin hyväksi vaihtoehdoksi on löydetty vuokraus yksityisestä kohteesta. Tilakeskusten puolelta kerrottiin, että palveluiden sijoittaminen yksityisiin kohteisiin, on myös ollut yksi keino saada hyvää kaupunkirakentamista aikaiseksi ja saada hankkeita liikkeelle, sillä julkisen osapuolen vuokraus kasvattaa yleensä vuokrausastetta merkittävästi, tuo vakautta pitkällä vuokra-ajalla sekä tasoittaa hankkeen riskiä hyvällä vuokranmaksukyvyllä. Näistä syistä hankkeista on saatu myös suurempia kuin ne ehkä muuten olisivat olleet. Kunnissa on myös voitu osallistua

kohteiden suunnitteluun, ja keskittämällä julkisia ja yksityisiä palveluita myös julkisia liikenneyhteyksiä on voitu suunnitella keskitetyimmiksi.

Toimitilojen järjestämisen vuokraamalla, kerrottiin mahdollistavan paremmin yhteistyön eri toimijoiden kanssa, esimerkiksi kunta-valtio yhteistyön monikäyttötiloissa. Syyksi kerrottiin ajatus, että kunta ei varmastikaan halua rakentaa ja vuokrata omistukseensa tiloja valtion palveluille, tai toisin päin, mutta molemmat voivat sijoittua vuokralle samoihin tiloihin. Esimerkiksi Matinkylän palvelutorille on tulossa kuntapalveluiden lisäksi valtion palveluita. Vuokratiloissa on myös helpompi ulkoistaa oma palveluntuotanto.

8.3 Kokemuksia ja näkemyksiä toimitilajärjestelyistä

Haastattelussa selvitettiin myös yleisellä tasolla kokemuksia ja näkemyksiä julkisten palveluiden sijoittamisesta yksityisomisteisiin tiloihin saman katon alle yksityisten palveluiden kanssa.

Molemmat osapuolet ovat olleet tyytyväisiä yhteistyöhön, toimitilajärjestelyihin ja niistä saatuihin vaikutuksiin. Erilaisten tilanhankinta- ja tarjontamuotojen ajatellaan yleistyvän ja tulevan entistä kiinnostavammiksi tulevaisuudessa laadullisista sekä taloudellisista syistä johtuen. Molempia näkökulmia edustavien haastateltavien keskuudessa uskotaan ja myös toivotaan, julkis-yksityis –yhteistyön säilyvän ja jopa yleistyvän yhtenä vaihtoehtona toimitilajärjestelyissä. Haastateltavat uskovat, että kuntalaiset haluavat jatkossa kohteita, joissa on julkista ja yksityistä palveluita yhdessä. Tämän lisäksi kaikki haastateltavat näkevät oman organisaationsa puolesta tutkimuksen mukaisen toimitilajärjestelyn käytön mahdollisena myös tulevaisuudessa.

Jotta kunnan budjettirahoituksesta poikkeavat toimitilahankinnat voisivat helpommin olla vaihtoehtona kuntien toimitilahankinnassa, vaihtoehtoisista hankintavaihtoehdoista, yhteistyöstä ja investointitoiminnasta toivotaan tiedon lisäämistä ja lisää ymmärrystä.

Yksityinen näkökulma

Taloudelliselta aspektilta julkisen vuokralaisen nähtiin turvaavan ja tasoittavan sijoitusta talouden heilahteluilta. Julkinen vuokralainen tuo vakauttaa kassavirtaan suoraan ja välillisesti.

Suora vaikutus muodostuu siitä, että julkinen osapuoli tuo hyvällä vuokranmaksukyvyllään vakautta ja varmuutta kassavirtaan. Talouden ajat on koettu haasteellisina kauppakeskusten toimijoiden menestymisen kannalta, sekä siten myös kauppakeskusten menestymisen osalta. Erään case-kohteen osalta julkisten palveluiden osuuden koettiin vaikuttaneen positiivisesti, ja olleen merkittävä vaikuttaja siinä, että kauppakeskus on pärjännyt ajan tilanteeseen nähden hyvin.

Eräs haastateltava sanoi, että jos kunnat vuokraisivat enemmän tiloja yksityisiltä, ne vapauttaisivat omia taserakenteitaan. Vapautunutta pääomaa voitaisiin sitten käyttää niihin asioihin mitkä on ennen kaikkea kunnan asioita. Yksityinen sektori hoitaa kiinteistöihin sijoittuvaa pääomaa ja saa sitten tuottoja sitä kautta.

Epäsuora vaikutus muodostuu sen kautta, että julkiset palvelut lisäävät monipuolisuutta kauppakeskuksen palvelutarjontaan, ja sen kautta kauppakeskuksen houkuttelevuutta.

Epäsuora vaikutus syntyy myös, kun välttämättömiin julkisiin palveluihin, kuten neuvolaan tai hammashoitoon, tulevat asiakkaat saattavat käynnillään tuoda rahaa myös muille kauppakeskuksen toimijoille. Koska julkiset palvelut on tyypillisesti sijoitettu edullisempiin vuokratiloihin kauppakeskuksissa, eli yläkerrokseen tai reuna-alueille, niillä on elävöittävä ja kauttakulkua lisäävä vaikutus myös kauppakeskuksissa sellaisilla alueilla, jotka eivät ole helpoiten saavutettavissa. Julkisten palveluiden sijoittelulla voidaan nähdä myös tällä tavalla olevan positiivinen vaikutus kauppakeskuksessa toimivien vuokralaisten liiketoimintaan. Kauppakeskuksen hiljaisempien tilojen elävöittäjänä julkiset palvelut voivat toimia tehokkaammin kuin muut vuokralaiset, joiden palveluiden käyttö perustuu vapaaehtoiseen asiantilalukkuuteen.

Yksityisen puolen haastatteluista saatiin se kuva, että julkisen osapuolen vuokranmaksukyky ja -halu ei ole korkea. Sen vuoksi, ne eivät voi vuokrata kalliimpia vuokratiloja kohteista. Toisaalta, julkisilla palveluilla ei välttämättä ole tarvettakaan sijoitettua kauppakeskuksissa kaupallisesti keskeisille paikoille, koska moniin palveluihin, kuten sosiaali- ja terveystiloihin, mennään enemmän täsmällisen tarpeen vuoksi, ei hetken mielijohteesta.

Julkisiin palveluihin ollaan oltu tyytyväisiä. Eräissä organisaatioissa kerrottiin yrityksen ulkomaisten sijoittajienkin pitäneen palvelujärjestelyä hyvänä, mutta omituisena. Joissain kohteissa julkista palveluiden määrää oltiin jopa lisäämässä. Kuten aiemmin todettiin, julkisten palveluiden on koettu täydentävän hyvin kauppakeskusten palveluvalikoimaa. Lisäksi koettiin, että julkiset ja yksityiset palvelut täydentävät toisiaan, tuottaen synergiaetuja toisilleen. Erityisesti kirjasto koettiin mieluisana ja mielenkiintoisena vuokralaisena, joka tukee parhaiten muuta kauppakeskuksessa asiantia. Kaikissa kohteissa kirjasto nimettiin ankkurivuokralaiseksi, mahdollisten päivittäistavarakaupan suuryksiköiden ohella.

Myös neuvolan ja muiden sosiaali- ja terveystiloihin nähtiin tukevan asiakaskäyntiä kauppakeskuksissa etenkin kello 8-16 asiantinnissa, jonka kerrottiin olevan haastavin aika. Kun ihmiset menevät kauppakeskuksiin välttämättömien julkisten palveluiden perässä, asiantinti tekee paikasta ja ympäristöstä tutun. Sen lisäksi, että ihmiset saattavat samalla asiantinnilla käyttää kauppakeskuksen muitakin palveluita, haastatteluissa uskottiin, että paikkaan on myös helpompi saapua uudestaan, kun se on muodostunut jo tutuksi paikaksi. Julkisten palveluiden kautta paikka voi olla paremmin ihmisten mielissä.

Kun kauppakeskuksiin saadaan alueita joissa ei tarvitse käyttää rahaa, luodaan ihmisille kohtaamispaikkoja, joita omistajapuolellakin pidetään tärkeänä. Tilojen sosiaalisen merkityksen nähtiin kasvaneen etenkin nuorten keskuudessa. Joissain kauppakeskuksissa on koettu, että kirjasto rauhoittaa kauppatiloja, kun nuoret siirtyvät käytäviltä monenlaisia aktiviteetti- ja ajanviettotiloja sisältäviin kirjastoihin viettämään aikaansa. Kun joissain Suomen kauppakeskuksissa halutaan rajoituksia nuorisolle, eräs yksityispuolen haastateltava kertoi, että heillä nuoret ovat tervetulleita kauppakeskuksiin. Sen lisäksi että nuoret nähdään tulevaisuuden merkittävinä asiakkaina, he tuovat jo nyt rahaa kauppakeskusten liikkeille samalla kuin he asiantivat kirjastossa. Etenkin tytöt käyttävät rahaa kauppakeskusten liikkeissä.

Yksityisen osapuolen edustajat kokivat, että yhteistyö ja prosessit ovat sujuneet hyvin. Yhdessä haastattelussa todettiin, että kun vuokralaisten tilakysyntä on tarvelähtöistä, prosessi sujuu hyvin. Taloudellisiin ja sopimuksellisiin asioihin liittyen kerrottiin, että erään kohteen osalta vuokrasopimusneuvotteluissa on jouduttu perustelemaan ja jakamaan paljon tietoa siitä, mihin kiinteistösijoittajan toiminta perustuu. Eräs haastateltava koki tärkeäksi, että yksityisen ja julkisen osapuolen intressit pitää tuntea, ymmärtää ja pitää erillään. Yksityisen omistajan rooliin ei tulisi lisätä yhteiskunnallisia rooleja tai arvoja johtuen siitä, että sen omistamassa kohteessa on julkista palvelua.

Haastateltavien näkemykset erosivat siinä, onko jotain rajaa siinä, kuinka suuri julkisten palveluiden osuus olisi hyvä kokonaisuudessa. Erään haastateltavan mielestä ei ole lähtökohtaisesti tarvetta rajoittaa julkisten palveluiden osuutta kokonaisuudessa, mutta pitää kuitenkin pitää mielessä tasapainoinen käyttäjäryhmä. Hänen mukaansa julkista palvelutilaa voidaan tarjota niin paljon kuin kysyntää on, kunhan se sopii laadullisesti kokonaisuuteen. Toisen haastateltavan mielestä, julkiset palvelut sopivan erityisesti suuriin kauppakeskuksiin. Julkisen tilan osuuteen täytyy kuitenkin kiinnittää tarkkuutta, sillä kauppakeskuksen ei haluta näyttävän julkiselta tilalta. Viitteelliseksi raja-arvioksi julkisten palveluiden osuudelle hän arvioi 10 % vuokrattavasta kokonaisuudesta. Nyt case-kohteissa julkisen vuokralaiset osuudet jäävätkin yleisesti alle 10 % koko kohteen vuokrattavasta alasta. Yhdessä kohteessa julkisille toimijoille on vuokrattu jopa 31 %.

Julkinen näkökulma

Julkisella puolella yhteistyö ja toimiminen yksityisissä tiloissa on koettu positiivisena. Haastatteluissa kerrottujen tietojen pohjalta, voidaan todeta, että toimitilaratkaisulla on voitu vastata niihin syihin ja tavoitteisiin miksi toimitilaratkaisuihin on ryhdytty. Joissain haastatteluissa tavoitteiden ja odotusten kerrottiin jopa ylittyneen. Esimerkiksi kirjastopalveluissa palveluiden koetaan saavuttaneen selvästi enemmän vaikuttavuutta, mitä ehkä osattiin odottaa ja mitä ne olisivat saavuttaneet omissa erillisissä kohteissaan.

Tavoiteltujen vaikuttavuuden ja saavutettavuuden paraneminen on ollut siis hyvin merkittävää. Vaikuttavuudelle ei ole mittareita, mutta tilaratkaisun kannattavuutta voidaan laskea kävijämäärissä ja palvelusuoritteiden määrissä, jotka ovat selvästi lisääntyneet kaikissa toteutetuissa kohteissa verrattuna aiempiin toimipaikkoihin. Toimitilaratkaisun kannattavuutta voidaan arvioida myös siten, että uusissa toimipisteissä ollaan tavoitettu uudenlaisia asiakasryhmiä. Kokemusten perusteella useassa case-kohteen kirjastossa laina- ja kävijämäärät ovat olleet suuria muihin kirjastoihin nähden. Kirjastoissa on uusittu vanhoja, käytöstä poistuneita kirjastokortteja ja luotu uusia kortteja uusille asiakkaille.

Muutamien case-kohteiden kirjastojen nähdään toimivan kuntalaisten olohuoneena, mitä on tavoiteltukin. Näiden kauppakeskuksissa toimivien kirjastojen asiakaskunta on laaja esimerkiksi ikäjakaumalla ja kulttuuritaustalla arvioiden. Näiden kauppakeskuskirjastojen aukiolot ovat muita kauppakeskuksia laajemmat, joten eri kulttuuritaustasta tulevat ja eri elämänrytmissä elävien ihmisten on helpompi saavuttaa kirjastopalvelut. Eräs haastateltava kertoi, että esimerkiksi eräässä case-kohteen kirjastoista nuoret ja vanhat kohtaavat toisiaan ja tekevät yhteistyötä, esimerkiksi tietoteknisissä asioissa.

Kauppakeskusympäristössä aukioloaikoja on helpompi laajentaa, kun kustannuksia voidaan jakaa muiden liikkeiden ja palveluiden kanssa, esimerkiksi kiinteistöpalveluista kuten vartioinnista. Joissain case-kohteissa palveluiden saatavuutta onkin laajennettu verrattuna omissa erillisyyksiköissä tarjottaviin vastaaviin palveluihin. Esimerkiksi Espoossa kauppakeskus Iso-Omenassa, Entressessä sekä Sellossa kirjastojen aukiolot mukailevat kauppakeskuksen muiden palveluiden aukioloaikoja, ja kirjastot on auki myös sunnuntaisin. Resurssipula voi kuitenkin rajoittaa mahdollisuuksia palvelun tarjoamisen laajentamiseen, jos ei ole varaa lisätä henkilötöytunteja palveluihin.

Eräs haastateltava totesi, että toimitilaratkaisu on hyvä koska saavutettavuus ja aukioloajat ovat nyt niin hyvät. Hän totesi myös, että toimitilajärjestely oli hyvä, koska muutostarpeessa olleita kunnan palvelupisteitä saatiin yhdistettyä, ja samalla rahalla saadaan nyt enemmän. Hän koki, että alueen palvelut paranivat järjestelyn myötä välittömästi.

Palvelulaajuuden tuntemuksen koetaan myös lisääntyneen selväsi. Palautteena on kuultu, että ihmiset ovat olleet otettuja uudesta palvelusta. Julkisen puolen haastateltavat eivät kuitenkaan usko, että julkisten palveluiden tilamuutoksilla on sen kummempaa merkitystä käyttäjille, kuin että uusissa tiloissa tarjotaan uusittua palvelua. Käyttäjien ei uskota tiedostavat tai pitävän oleellisena, minkälaisen toimitilaratkaisun kunta on tehnyt. Tärkeintä on palvelun toimivuus.

Haastateltavien mukaan, toimintaympäristönä kauppakeskuksiin sekä julkisten ja yksityisten palveluiden rinnakkain tuottamiseen suhtaudutaan positiivisesti. Monet haastateltavat ovatkin jo suunnittelemassa palveluiden lisäämistä tai siirtämistä myös toisiin yksityisiin kohteisiin, joissa niissäkin on tai tulee olemaan yksityisiä palveluita rinnalla. Näkemys on, että julkisten palveluiden lähelle saa tulla myös yksityisiä palveluita, etenkin sellaisia, jotka tukevat omia palveluita kuten apteekki terveyspalveluiden yhteydessä. Täytyy huomioda, mitä palveluita tuotetaan ympärillä, jotta palvelun tuottaminen ja käyttäminen ei häiriinny. Etenkin anniskeluravintoloiden yhteys tulee tarkkaan arvioida, ja kiinnittää erityistä huomiota lasten näkökulmaan. Jotkut vanhemmat eivät päästä alaluokkalaisia lapsiaan kauppakeskukseen yksin. Kauppakeskusten turvallisuutta pidetään kuitenkin huolta vartioinnilla, ja niissä sijaitsevilla nykyaikaisissa kirjastossa on myös läsnä oleva henkilökunta sekä lapsille erikseen suunnatut monipuoliset toiminta- ja oleskelualueet. Palvelun pitää sopia myös konseptiin kun julkista palvelua viedään yksityiseen tilaan ja yksityisten palveluiden yhteyteen. Positiivisena esimerkkinä mainittiin remontoitavan Töölön kirjaston pop-up -kirjasto Kulttuuritehdas Korjaamossa, jossa järjestetään runsaasti erilaisia kulttuuritapahtumia.

Haastateltavien mukaan ajankuva on se, että palveluita ja tiloja yhdistellään ja toiminnot alkavat lomittua. Yksi haastateltava totesi, että erillisen ison kirjastorakennuksen rakentaminen vaikuttaisi vanhanaikaiselta nyt. Yhdistelyn seurauksena luodaan synergiaetuja kunnan toiminnoille sekä myös suoraan kuntalaisille kun palveluiden saavutettavuus helpottuu. Kaikissa haastatteluun osallistuneissa kunnissa on jo voitu saavuttaa synergiaetuja, sillä palveluita on jo yhdistelty. Esimerkiksi yhdessä case-kohteista kunnan terveys-, sosiaali- ja sivistystoimen palveluita on sijoitettu toistensa yhteyteen yksityisissä tiloissa.

”Erillisen ison kirjastorakennuksen rakentaminen vaikuttaisi vanhanaikaiselta nyt.”

Myös valtio ja kolmas sektori ovat liittymässä näihin toimitilajärjestelyihin, esimerkiksi monikäyttötilojen alueella. Silloin myös nämä toimijat voidaan liittää yhteisiin palveluntuottamiseen liittyviin toimintoihin ja tiloihin. Yhdessä case-kohteessa kunnan monikäyttötilojen yhteyteen on tulossa verottajan ja Kelan palvelupisteet. Synergiaetuja nähtiin muodostuvan kuitenkin myös yksityisten palveluiden kanssa, ja useiden palveluiden helppo saatavuus hyödyttää myös loppuasiakkaita.

Toimitilojen ja palveluiden muutoksen myötä myös työntekijät ovat saaneet kehittää taitojaan vastaamaan nykyistä vaatimustasoa. Suuremmissa yksiköissä työntekijäyhteisöstä on myös helpompi löytää neuvoja ongelmatilanteissa muilta työntekijöiltä. Hyödyt osaamistason kohoamisesta ulottuvat lopulta kirjaston käyttäjille.

Haastatteluista välittyi julkisen osapuolen tyytyväisyys toimitilaratkaisuun ja yhteistyöhön case-kohteissa. Yksi haastateltava painotti osapuolten yhteistyötä, ja totesi, että sen tuloksena kaupunki on saanut nykyaikaiset tilat kohteessa ja sijoittaja saa vuokratassavirran, joka mahdollistaa koko kuvion.

Haastatteluissa ilmeni, että julkisen osapuolen roolin muutokseen voi liittyä joitain haasteita. Rooli muuttuu tilahankinnassa näiden uusien hankintamuotojen myötä, ja rooliin ja roolin vaikutuksiin tulee sopeutua. Haaste tulee muun muassa uudenlaisista yhteistyökuvioista kun mukana on kaksi erillistä osapuolta lisää tilahankinnassa: rakentaja ja investori. Julkinen osapuoli voi joutua sopeutumaan enemmän myös ulkopuolelta tuleviin päätöksiin ja esimerkiksi lykkäämään toimitila- ja palvelujärjestelyä, jos toimitilahankkeen toteuttaminen viivästyy.

Palvelun tuottajapuolelle varsinainen hankkeen suunnittelu sujui tyypillisesti. Muutaman haastateltavan mukaan, suunnitteluvaihe ei poikennut muista hankkeista. Mahdollisia puutteita tai ongelmia koettiin tulleen esiin vasta käytännön toiminnan kautta, kun kaikkia toiminnallisia tai vastuuasioita ei olla osattu tai huomattu sopia jo suunnittelu- ja sopimusvaiheessa. Nämä asiat ovat voineet liittyä esimerkiksi vartiointiin, kauppakeskuksessa kuuluttamiseen, kampanjoihin osallistumiseen ja valomainoksiin.

”Hankalampaa on se toiminnallinen yhteistyö yksityisen toimijan kanssa, koska kaupungin pitää olla puolueeton, esimerkiksi. kampanjapäiviin liittyen.”

Vuokratuissa tiloissa olevat palvelut ovat tulleet hyväksyttymmiksi julkisella puolella viime vuosien aikana. Omissa tiloissa toimimista ei pidetä enää itseisarvona. Erään kunnan tilakeskuksesta kerrottiin, että tilahankkeissa tutkitaan nykyään aina muutkin kuin budjettirahoitusvaihtoehto. Syyksi katsotaan hyvät kokemukset, joita on saatu toisista hankkeista, esimerkiksi vaikuttavuuden lisääntyminen. Voidaan myös nähdä, että vuokratiloissa samoista resursseista saadaan enemmän irti. Erään haastateltavan kertomuksen mukaan, yhteen case-kohteeseen keskitettiin kolmen pienen yksikön voimavarat, jossa samoista resursseista saadaan nyt enemmän irti.

Vaikka järjestelyn kerrottiin tulleen hyväksyttävämmäksi, muun muassa hyvien kokemusten kautta, julkisen puolen edustajat ilmaisivat, että vuokrattu tila saatetaan

edelleen kuitenkin kokea epävarmana. Eri hankemuotojen käytön kannalta keskeisessä ja ratkaisevassa osassa kerrottiin olevan hanke-esityksistä päättävät lautakunnat ja valtuustot. Eräässä kaupungissa kerrottiin hankesuunnitelmien ja päätösten etenevän seuraavalla tavalla: Tilakeskuksen toimitilatyöryhmä laatii seuraavan vuoden taloussuunnitelman sekä suunnitelman viiden vuoden jaksolle, jossa päätetään hankekohtaisesti toteutustavat, esimerkiksi ratkaistaanko toimitilatarve omana hankkeena vai vuokrauksena. Suunnitelman päättää lopulta valtuusto. Suunnitelmissa arvioidaan muun muassa taloudellisuutta ja toteutettavuutta. Koska päätökset hyväksytetään loppukädessä lautakunnissa ja valtuustossa, niissä vaaditaan tietoa ja ymmärrystä muun muassa investoinneista, vuokramarkkinoista ja hankemalleista. Yhden case-kohteen osalta kerrottiin, että vuokrauspäätöksen hyväksyttäminen hankkeesta päättävällä lautakunnalla tuotti työtä, mutta nyt vuokrauksesta on tullut yksi hyväksyttävä vaihtoehto. Myös toisen kunnan osalta kerrottiin, että osa poliitikoista on sitä mieltä, että julkisten palveluiden ei pidä mennä vuokralle, koska järjestelyä pidetään epävakana. Syyksi kerrottiin muun muassa, että vuokratilasta koetaan epävarmuutta. Julkisen ja yksityisen puolen haastatteluissa nähtiin, että monesti vuokraushankintaan kohdistuvassa epäluulossa ja vastustuksessa on kyse kuitenkin tiedon puutteesta.

Haastattelukeskusteluissa todettiin, että palveluiden kysyntä ja tarjoamismuoto muuttuu nykyään, ja oletettavasti myös tulevaisuudessa, niin nopealla tahdilla, että liian pitkän ajan sitoutuminen toimitiloihin voi itsessään olla riski. Sen sijaan, että pelättäisiin toimitilojen katoavan alta tai sopimusehtojen muuttuvan epäedulliseen suuntaan vuokra- ja siihen usein liittyvien vuokraoptioaikojen jälkeen, suurempi riski voi olla se, että kunta on omistusjärjestelyillä sitoutunut liian pitkäksi aikaa tiloihin, jotka eivät tarjoa muuttumis- tai muuttamisvaihtoehtoa palvelukysynnän ja volyymien muutoksissa. Niin muuttovoitto kuin muuttohäviön kunnissa, asuinalueiden asukasmäärät muuttuvat ja sen myötä palvelutarpeen volyymit ja painopisteet muuttuvat.

Näyttäisi siltä, että haastatteluun osallistuneissa kunnissa case-kohteiden tilaratkaisujen osalta on otettu huomioon myös mahdolliset palvelutarpeiden muutokset. Erään kohteen osalta todettiin, että jos palvelunkysyntä muuttuu sopimuskauden aikana, vuokratilaa ei nähdä ongelmana, koska tila on niin hyvä, että se voidaan muuttaa toiseen käyttöön. Sama haastateltava kertoi, että vuokrauksessa on huomioitu myös mahdollisuus ulkoistaa palveluntuottaminen vuokratuissa tiloissa. Toisen edustajan mukaan, hankkeisiin pitää sisältyä ennakoitavuus vuokratiloihin liittyen: jos esimerkiksi palvelukysyntä ja tilatarve pysyy ennallaan, sopimus pitää olla uusittavissa. Case-kohteiden vuokrasopimuksiin on saatettukin kirjata varsinaisen vuokra-ajan lisäksi vuokra-ajan jatko-optiot.

8.3.1 Tulevaisuus

Yksityinen näkökulma

Tilojen omistajapuolen haastateltavat katsoivat, että palvelut on luotu olemaan samassa paikassa ja julkiset palvelut kuuluvat yksityisten palveluiden rinnalle tulevaisuudessakin. Kaikki haastateltavat totesivat, että yhteistyö julkisen toimijan kanssa nähdään erittäin suurena ja toivottavana mahdollisuutena myös tulevaisuudessa. Omistajilla on vahva tahtotila saada myös tulevaisuudessa sekä yksityisiä että julkisia palveluita saman katon alle.

Haastatteluissa uskottiin, että nykyistä ideaa jalostetaan varmasti vielä eteenpäin koskemaan useampia erilaisia julkisia palveluita, erilaisilla toimitilaratkaisuilla. Esimerkiksi kauppakeskusten toivotaan ja uskotaan olevan tulevaisuudessa entistä enemmän asukkaiden kokoontumispaikkoja, joihin julkisten osapuolten uskotaan pystyvän ja haluavan järjestää kokoontumistilaa. Etenkin kasvukeskuksissa uskottiin löytyvän halua sijoittaa julkisia palveluita helposti saavutettaviin paikkoihin ja muiden palveluiden yhteyteen.

Vaikka julkisten palveluiden sijoittaminen yksityisten palveluiden joukkoon on yleistynyt, ennen kaikkea on kysymys vakaudesta ja riskitasosta. Erään haastateltavan mukaan kauppakeskuksiin tulisikin löytää palveluita, joilla on kysyntää vielä 5-10 vuoden päästä. Hänen mukaansa kiinteistöjen kehittäjien kannattaa tulevaisuudessa harkita tarkkaan vuokratasoa ja vuokratason sopeuttamista, jotta kohteisiin saadaan monipuolista palvelutarjontaa. Kun kohteita kehitetään, halutaan korkeampaa vuokrahintaa, mikä voi sulkea pois julkisia osapuolia. Etenkin kun kohteita kehitetään myytäväksi, lyhyen tähtäimen näkökulma saattaa korostua vuokraustoiminnassa. Tämä saattaa karsia alemman maksukyvyn omaavia mutta vakaita, esimerkiksi julkisen puolen, vuokralaisia sekä johtaa myös ylivuokraukseen, eli vuokralaisten liiketoiminnan kannalta pitkän päälle kannattamattoman korkeaan vuokratasoon kohteessa.

”Tulisi löytää palveluita keskuksiin, jotka saavat 5-10 vuoden päästä ihmiset liikkeelle ja keskuksiin.”

Yksityisen puolen valmius ja halukkuus yhteistyöhön julkisen puolen kanssa koettiin nykyään vielä suuremmaksi, kuin mihin kunnallisella puolella ollaan vielä valmiita, viitaten kunnallisiin päättäjiin ja luottamusmiehiin. Eräs haastateltava uskoi, että suurimpana haasteena palvelu- ja toimitilamuutoksissa ovat jumiutuneet ja strukturoidut rakenteet ja hallinta. Julkiselle puolelle toivottiin lisää tietoa päätöksentekoon, ja tiedon lisäämisen katsottiin olevan kaikkien etu. Toivottiin, että ymmärrettäisiin tarkemmin mistä kenenkin ansainta muodostuu ja mistä eri osapuolten hyöty tulee. Tiedon lisäämistä toivottiin esimerkiksi kiinteistösijoitUSDynamiikkaan liittyen: sijoitusmarkkinoiden, vuokramarkkinoiden, investointiyhtälön ja tuottosuhteen merkityksen ymmärtämiseen. Eräs haastateltava toivoi, että kunnissa mietittäisiin vielä tarkemmin, mihin pääomat kunnassa sitoutuvat ja mitä vaikutusta sillä on.

Ratkaisuina tiedon ja ymmärryksen lisäämiseen, nähtiin yhteistyö sekä informaation jakaminen asiantuntijatasolta. Eräässä haastattelussa todettiin, että yhteistyöstä kertyvän kokemuksen kautta kuntiin muodostuu asiantuntijuutta, ja sitä voidaan hyödyntää ja jakaa muihin kuntiin. Myös asiantuntijat yksityiseltä puolelta voisivat välittää tietoa yhteistyön ja –toiminnan kautta esimerkiksi Kuntaliiton ja Raklin kanssa. Tämä voisi tapahtua esimerkiksi keskustelemalla ja tapaamalla kuntaedustajia.

Yksi tulevaisuutta koskeva ehdotus oli, että voisiinko kehittää sellaisia kunnallisen puolen malleja, millä kuntien omistamaa kiinteistökantaa voitaisiin siirtää sijoitusomaisuutena yksityiseen omistukseen. Kunnat tai kuntayhtymät voisivat olla sijoittajan roolissa vapautuvan tilakannan tai kiinteistökannan näkökulmasta. Olisiko mahdollista muodostaa sellaisia yksiköitä, joita voitaisiin liittää yksityiseen sijoituskantaan niin, että kunnalla säilyisi halutessaan sijoittajan rooli.

Toinen tulevaisuutta koskeva kysymys liittyisi siihen, voiko kaupunki alkaa kilpailla yksityisten palveluiden kanssa. Nyt jo samoissa kauppakeskuksen tiloissa tarjotaan sekä julkisia että yksityisiä terveyspalveluita. Kilpailuun liittyen yksi kysymys koski subventointia, jota julkinen osapuoli voi toteuttaa omien palveluidensa kohdalla, esimerkiksi kahvila- sekä ravintolapalveluihin liittyen.

Julkinen näkökulma

Julkisten ja yksityisten palveluiden rinnakkain tuottaminen nähtiin tulevaisuudessa sopivana ja toimivana vaihtoehtona. Myös palveluiden sijoittaminen yksityisiin tiloihin nähtiin olevan vaihtoehto myös tulevaisuudessa, ja ehkä yleistyvän. Eräs julkisen puolen edustaja esitti, että siellä missä on tarjontaa ja investoijia, hankemalli säilyy vaihtoehtona ja on vaihtoehto ehkä jopa enenemässä määrin. Hänen mukaansa, mahdollisuus hyödyntää erilaisia hankintamalleja edellyttää, että kunta on iso ja sillä on resursseja. Muiden haastatteluiden perusteella toimitilaratkaisua käyttävän kunnan ei tarvitse olla iso, mutta omata kiinnostuksen vaihtoehtoihin toimitilajärjestelyihin.

Joissain haastatteluissa koettiin, että tarvittaisiin investointeihin liittyvien laskenta- ja arviointimallien muutoksia, jotta voitaisiin paremmin vertailla kustannusvaihtoehtoja omien ja yksityisten kohteiden välillä. Lisäksi toivottiin lisää tietoa hankintavaihtoehtoista etenkin päättävillä tahoilla.

Haasteena koettiin palveluiden kysynnän ennustaminen, mutta keskitettyjen palveluratkaisuiden nähtiin yleistyvän. Haastatteluissa yleisesti uskottiin siihen, että kuntalaiset haluavat palveluita tulevaisuudessa muiden palveluiden ohella ja keskitetysti. Palvelun pitää sopia kohteen konseptiin kun julkista palvelua viedään yksityiseen tilaan ja yksityisten palveluiden yhteyteen. Lisäksi yksityisiin tiloihin sijoittumisen ehdot tulee tarkkaan arvioida.

Yhteistyön ja kuntalaisten kanssa yhdessä suunnittelun uskottiin korostuvan tulevaisuudessa. Suuntaus nähdään tällä hetkellä voimakkaampana pääkaupunkiseudulla, mutta sen uskotaan leviävän muuallekin.

”Nyt on kuumana kysymyksenä kansalaisten kanssa suunnittelu ja kansalaisten kanssa tekeminen. Kansalaiset ei enää suostu muuhun.”

Koska vuokratilojen käytön kerrottiin helpottavan valtion palveluiden tuomista muiden julkisten ja yksityisten palveluiden yhteyteen, nähtiin, että tulevaisuudessa erilaisia palvelukokonaisuuksia saattaa muodostua lisää.

Joillain julkisen puolen haastateltavilla oli visio, että sen lisäksi, että kaupungin palvelut sijoitetaan keskeisiin liiketoimintaympäristöihin, kuten kauppakeskuksiin, palveluiden tulisi sijaita niissä keskeisillä paikoilla. Tähän tavoitteeseen pääsemiseksi pitää kuitenkin ratkaista vuokratasoon liittyvät kysymykset, sillä keskeisimmistä tiloista on yleensä kysyntää ja silloin maksukyky voi olla ratkaisevaa.

Julkisella puolella nähtiin mahdollisena, että julkinen puoli tarjoaa saman tyyppisiä palveluita kuin yksityiset. Kun kysyttiin voiko julkinen puoli alkaa kilpailla palvelutarjonnassa, eräs haastateltava oli sitä mieltä, että lähtökohtaisesti ei kannata sulkea pois sitä mahdollisuutta. Muutamaa suunnitteilla olevaan

yhteistyöhankkeeseen, johon on tulossa yksityisiä ja julkisia vuokralaisia, on ajateltu sijoittaa julkisen puolen pitämä kahvila muiden julkisten palveluiden yhteyteen.

8.4 Haastattelutulosten yhteenveto ja peilaus kirjallisuuteen

Tässä osassa esitetään haastattelutulosten yhteenveto ja peilaus kirjallisuuskatsauksen löydöksiin. Tutkimuksen tuloksia on myös koostettu Liitteeseen 5. Siinä esitetään haastatteluissa ilmenneet toimitilahankkeisiin liittyvät tavoitteet ja vaikutukset. Kaikkein keskeisimmän tutkimustulokset ja tulosten pohdinta esitellään kappaleessa 8.5.

Toimitilaomistajien ja –kehittäjien sekä julkisten palveluiden tuottajien ja tilahankintaan liittyvien henkilöiden haastatteluista ilmeni vahvasti, että *toimitilajärjestely on aidosti molempia osapuolia hyödyttävä*. Haastateltavat kokevat positiivisena asiana myös sen, että julkisia palveluita tarjotaan yksityisten palveluiden joukossa. Kaikki kokevat, että julkisten ja yksityisten palveluiden tuottaminen samoissa toimitiloissa tuo *hyötyjä loppuasiakkaille*.

Kaikki case-hankkeet ovat edenneet hankkeiden suunnitteluvaiheesta toteutukseen *vahvassa ja tavoitteellisessa yhteistyössä* osapuolien kesken. Kunnat ovat olleet mukana jo alusta saakka. Ainoastaan yhdessä case-kohteessa julkiset palvelut on sijoitettu jo olemassa oleviin toimitiloihin, koska tilatarve on tunnistettu vasta hankkeen toteutuksen jälkeen. Useassa kohteessa tiivis yhteistyö julkisen osapuolen kanssa on tarkoittanut sekä viranomaisrooliin että vuokraukseen liittyvää *yhteistyötä niin kohteen kaavoitusasioissa kuin varsinaisiin vuokrattaviin tiloihin liittyen*. Vahvan yhteistyön on koettu tukevan molempien osapuolten tavoitteiden saavuttamista: tilatarpeen täyttämistä ja hankkeen aikaan saamista. Hankkeet ovat olleet erittäin pitkän aikavälin kehityksen tuloksia, ja suunnittelun käynnistämisestä toteutukseen on voinut kulua 5-20 vuotta. Hankkeiden valmistelu on vienyt aikaa, myös koska hankkeet ovat mittavia. Kaikissa case-kohteissa on noin 10.000-100.000 neliometriä vuokrattavaa pinta-alaa, josta kuntien vuokraama pinta-ala vaihtelee joistain tuhansista jopa yli 9000 neliöön ja vuokraosuusiksi muutettuna 6-31 % (Liite 4).

Kaikki hankkeet ovat käynnistyneet yksityisen osapuolen intressistä; omaa, joko rakennettua tai rakentamatonta, kiinteistöä on haluttu lähteä kehittämään. Hankkeiden suunnittelun käynnistyessä kunnilla on ollut case-kohteiden alueille kohdistuva tilatarve jo olemassa, kuten myös *toive sijoittaa palveluita paremmin saavutettavasti ja sinne missä ihmiset muutenkin liikkuvat*. Kunnilla on ollut hyvin valmiina myös näkemykset siitä, mitä palveluita kohteisiin sijoitettaisiin.

Riihisen tutkimuksen (2009, s. 90-91) mukaan tarkoituksenmukaisin keino tilatarpeen tyydyttämiseen on sidoksissa tiloissa tuotettavan palvelun luonteeseen ja valittuun palvelun tuottamisen tapaan. Kirjallisuuskatsauksessa todettiin myös, että omaisuuden käytölle voidaan asettaa muitakin kuin taloudellisia tavoitteita. Nämä muut kuin taloudelliset tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi palveluiden saatavuuteen ja laatuun. Tai kuten kuvassa 4 esitettiin, ne voivat liittyä esimerkiksi joustavuuden ja innovaatioiden lisäämiseen. Laadullisia syitä ja tavoitteita esitetään kirjallisuudessa kuitenkin hyvin niukasti, johtuen muun muassa siitä, että niiden toteutumista on vaikea mitata ja niitä on

tutkittu verrattain vähän. (Reunanen ym. 2006, s. 64) Kirjallisuuskatsauksessa selvinneet perustelut julkisella puolella vaihtoehtoisten toimitilajärjestelyiden käyttöön ovatkin lähinnä taloudellisia. Toisin kuin toimitilavalinnassa korostuu kirjallisuustutkimuksissa yleisimmin taloudelliset aspektit, haastatteluiden perusteella *julkisella puolella tilatarpeen valintaan vaikuttaneet tekijät ovat olleet ensisijaisesti laadullisia*, lähinnä saavutettavuuteen liittyviä tavoitteita.

Sijoittumiskäytös case-kohteisiin on *perusteltu ensisijaisesti palveluihin liittyvien tarpeiden ja tavoitteiden pohjalta*. Kuntien case-kohteiden tilaratkaisuiden kerrottiin perustuvan pitkälti haluun viedä palvelut sinne missä ihmiset muutenkin asioivat, monissa paikoissa haluttiin *myös sijoittaa useampia julkisia palveluita samaan yhteyteen, tavoitellen esimerkiksi synergiaetuja*. Kirjallisuuskatsauksessa osoittautui, että kauppakeskukset sijaitsevat suurimmalta osin asutusten lähellä ydin-, alue- ja paikalliskeskustoissa.

Sijoittumispäätösten *taustalla on vaikuttanut kuntien palveluverkkoselvitykset*. Toisin kuin Kuntaliitossa suositellaan, erityisiä omistajapoliittisia linjauksia ja toimitilastrategioita ei kerrottu olevan toimitilavalinnan taustalla. Kuntaliiton suositusten mukaisesti kuitenkin kunnissa arvioidaan tapaus- ja palvelukohtaisesti toimitilahankintavaihtoehdot, eli muutkin vaihtoehdot kuin perinteinen budjettirahoitus.

Julkiselta puolelta *toimitilajärjestelyihin liitetään myös taloudellisia kriteereitä ja vaikutuksia*. Ne ovat linjassa kirjallisuuskatsauksessa ilmenneisiin taloudellisiin perusteluihin ja vaikutuksiin, joiden tosin todettiin kirjallisuusosuudessa yleensä olevan merkittävimmät syyt käyttää vaihtoehtoisia toimitilajärjestelyitä. Kun kunnan palveluita sijoitetaan yksityisesti omistettuihin tiloihin, kunnilta *vapautuu pääomia* muuhun käyttöön. Vuokraus lisää *läpinäkyvyyttä ja ennustettavuutta toimitilakustannuksiin*. Kun *vuokra määräytyy markkinavuokrien pohjalta*, ei tarvitse miettiä onko vuokrataso oikea. Toimitilakustannukset pysyvät myös hallinnassa kun *kiinteistön kunnostuksista ja korjauksista ei tarvitse huolehtia*. Kun julkiset palvelut sijoitetaan yksityisiin tiloihin, tilaan tarve saatetaan harkita tarkemmin, mikä *voi lisätä tehokkuutta*. Julkisella puolella koettiin, että *vuokrauksen kautta mahdollisesti nousevat toimitilakustannukset* voidaan hyväksyä, koska sijoittumispäätöksen kautta voidaan saavuttaa *palveluille huomattavasti enemmän vaikuttavuutta*, kuin mahdollisesti toimitilakustannuksilta edullisemmissa omassa omistuksessa olevissa tiloissa. Laadulliset hyötyjen lisääntymisen katsotaan olevan suuremmat, kuin taloudellisten kustannusten mahdollisen nousun.

Molemmilla osapuolilla kohdistui myös yhteisiä taloudellisia syitä ja tavoitteita toimitilajärjestelyyn ja yhteistyöhön liittyen. Yksi yhteinen tavoite liittyi vuokrasopimusten pituuteen. Yksityisvuokralaisia *pidemmät vuokrasopimukset tuovat vakautta ja turvaa* niin julkisen palveluntuottajan toimintaan kuin tilanomistajan kassavirtaan.

Julkinen osapuoli on haluttu vuokralainen taloudellisiin aspectteihin liittyen etenkin, koska julkisella vuokralaisella on hyvin *varma vuokranmaksukyky*. Kuten kirjallisuuskatsauksessa sijoittajien intressiä tarkasteltaessa todettiin, julkinen osapuoli *parantaa vuokralaismixiä vähentämällä kauppakeskuksen vuokralaisriskiä*. Vuokralaisriskiin liittyen, julkisille palveluille soveltuu *kauppakeskuksessa*

suhteelliselta sijainniltaan heikommat tilat, jotka eivät ehkä ole niin kaupallisia ja niin helposti vuokrattavissa. Tämän lisäksi julkisen palvelun tilatarve, ainakin case-kohteissa, liikkuu useissa tuhansissa neliöissä, eli saadaan vuokrattua kerralla suuria määriä.

Eri sijoittaja- ja omistajatahot arvostavat ja tarkastelevat julkisen osapuolen roolia eri painotuksilla. Yhdelle omistajista julkisen vuokralaisen osuus kohteessa on ollut ratkaiseva sijoituspäätöksessä sijoitusriskin kannalta, joillekin omistajille puolestaan ei ole ratkaisevaa merkitystä onko kohteessa vuokralainen yksityinen vai julkinen.

Omistajat ja rakennuttajat kokevat julkisten vuokralaisten tuovan myös merkittäviä laadullisia vaikutuksia. Julkiset palvelut tuovat *ihmisiä kauppakeskuksiin välttämättömien palveluiden perässä*, minkä lisäksi palvelut *monipuolistavat kohteen palveluntarjontaa*, mikä voi lisätä kohteen *houkuttelevuutta ja kilpailukykyä*. Tämän oletetaan *parantavan kohteen kannattavuutta*, ja näin taloudellisia vaikutuksia voidaan saada myös epäsuorasti julkisten vuokralaisten kautta.

Kumpikaan osapuoli ei ole kokenut olevansa riippuvainen kiinteistökehittämisessä tai tilaratkaisussa toisesta osapuolesta. Mikäli yhteistyöhön ei oltaisi päädytty, julkisen osapuolen tilahankintaan olisi etsitty toinen vaihtoehto, ja case-kohteisiin olisi etsitty toinen vuokralainen tai jätetty julkisille vuokralaisille rakennetut tilat rakentamatta.

Vuokratilahanke voi tarjota sopivan *aikataulun* julkiselle osapuolelle. Sopiva hankinta-aikataulu, voi esimerkiksi nopeuttaa muutosta palveluiden tuottamisessa. Toisaalta joskus yksityiset *hankeaikataulut* voivat olla hyvinkin epävarmoja koska yksityisen osapuolen tulee saavuttaa tiettyjä tavoitteita, esimerkiksi vuokrausastetta, ennen hankkeen käynnistämistä.

Toimitilojen järjestäminen vuokraamalla, voi *mahdollistaa helpommin yhteistyön eri toimijoiden kanssa*, esimerkiksi kunta-valtio yhteistyön. Syyksi kerrottiin ajatus, että kunta ei varmastikaan halua rakentaa ja vuokrata omistukseensa tiloja valtion palveluille, tai toisin päin, mutta molemmat voivat sijoittua vuokralle samoihin tiloihin.

Case-kohteiden palveluiden tai niiden tarjoamisen *suunnitteluun ei ole juurikaan otettu loppukäyttäjää mukaan*. Joissain kohteissa yksityisellä puolella on toteutettu yleisiä aluetta koskevia markkinatutkimuksia ja julkisella puolella on jossain vaiheessa toteutettu yleisempi asukaskysely palveluihin liittyen. Molemmat osapuolet kuitenkin näkivät, että tulevaisuudessa *asukkaiden ottaminen mukaan tulee yleistymään*, sopivimpien palveluratkaisuiden etsimisessä. Tämän tehtävän nähtiin kuitenkin kuuluvan julkiselle osapuolelle ja suoraan palveluntuottajalle, ei tilahankinnoista vastaavalle puolelle. Kirjallisuuskatsauksessa kerrotaankin (Majamaa ym. 2008), että yhteistyöhankkeiden suunnittelussa loppukäyttäjien mukaan ottamisella voitaisiin saavuttaa paremmin loppuasiakasta palvelevia hankkeita.

Erilaisten tilanhankinta- ja tarjontamuotojen ajatellaan yleistyvän ja tulevan entistä kiinnostavammiksi tulevaisuudessa laadullisista sekä taloudellisista syistä johtuen. Molempia näkökulmia edustavien haastateltavien keskuudessa uskotaan ja myös toivotaan, julkis-yksityis –yhteistyön säilyvän ja jopa yleistyvän yhtenä vaihtoehtona

toimitilajärjestelyissä. Yhteistyö voi hyvinkin kehittyä eri suuntiin siitä mitä se on ollut tämän tutkimuksen case-kohteissa. On tärkeää löytää sopivia käyttösovelluksia.

Kaikki haastateltavat *uskovat, että kuntalaiset haluavat jatkossa kohteita, joissa on julkista ja yksityistä palveluita yhdessä*. Tämän lisäksi kaikki haastateltavat näkevät oman organisaationsa puolesta tutkimuksen mukaisen toimitilajärjestelyn käytön mahdollisena myös tulevaisuudessa. Kahdella kolmesta haastatteluun osallistuneista kunnista onkin jo suunnitteilla uusia toimitilajärjestelyistä tutkimuksen mukaisella mallilla. Myös puolella haastattelun osallistuneista yksityisen puolen organisaatioista on vireillä tällaisia hankkeita.

Sekä yksityiseltä että julkiselta puolella koetaan, että julkisten pääomien sitoutuminen, siitä aiheutuvat kustannukset sekä vaihtoehtoiskustannusten miettiminen vaatisi *lisää tietoutta ja uudelleen ajattelua*. Yksityisissä tiloissa maksettavien vuokratkustannusten ei koeta olevan vertailukelpoisia julkipuolen omistuksessa olevien tilojen toimitilakustannusten tai sisäisten vuokrien kanssa, koska julkipuolella ilmeisesti ei lasketa pääomantuottovaadetta kiinteistösijoituksille. Toivotaan, että asioista päättävillä osapuolilla pitää olla oikeaa tietoa asioista, esimerkiksi ymmärrys siitä mihin kiinteistösijoitustoiminta ja vuokrat perustuvat. Tilakeskuksella on suuri vaikutusmahdollisuus siihen, miten kuntien varoja käytetään ja millaisilla tilainnovaatioita liitetään palveluiden tuottamiseen.

8.5 Keskeiset tulokset ja tulosten pohdinta

Tutkimuksella voidaan nähdä olevan yhteiskunnallista painoarvoa, koska sen avulla voidaan lisätä ymmärrystä ja tuntemusta toimitilajärjestelyistä, joilla voidaan edistää positiivisia rakennemuutoksia julkisella sektorilla. Työssä tutkitaan ja tuodaan tunnetuksi toimitilajärjestelyä, joka on toteutettavissa suhteellisen yksinkertaisilla sopimusjärjestelyillä, mutta joka voi tuoda merkittäviä taloudellisia ja laadullisia vaikutuksia julkiselle puolelle, muun muassa vapauttamalla julkisen puolen varoja, keventämällä omistusriskiä ja lisäämällä kuntalaisille tarjottavien palveluiden vaikuttavuutta.

Tutkimuksessa voidaan tunnistaa kaksi eri osa-aluetta, jotka nivoutuvat yhteen tutkittavassa toimitilajärjestelyssä:

- yksityisten ja julkisten palveluiden tarjoaminen rinnakkain
- julkisten palveluiden yhteistyömuotoinen toimitilajärjestely yksityisomisteisissa tiloissa

Näistä ensimmäinen osa-alue käsittää yksityisellä sekä julkisella puolella selvemmin toimitiloihin liitettäviä laadullisiin tavoitteita ja vaikutuksia. Julkisella puolella palveluita on haluttu tuoda helpommin saavutettavaksi, sinne missä ihmiset muutenkin liikkuvat. Tämän tavoitteen seurauksena, palveluita on haluttu sijoittaa paikkoihin, missä on myös muita palveluita, ja kauppakeskukset ovat tarjonneet siihen hyvän ratkaisun. Ne sijaitsevat yleensä suurten asutuskeskusten läheisyydessä tai vaikutusalueilla, jossa myös julkisten palveluiden käyttäjiä on siten paljon.

Toiseen osa-alueeseen liittyen, laadulliset tavoitteet voidaan toteuttaa yhteistyömuotoisella toimitilajärjestelyllä yksityisissä tiloissa. Palveluiden laatuun ja

monipuolisuuteen liittyen, julkisen osapuolen perimmäinen intressi osoittautui olevan palveluiden vaikuttavuuden lisääminen. Kaikkien tutkimuksessa tutkittujen julkis-yksityis –yhteistyöhön perustuvien toimitilajärjestelyiden taustalla onkin tavoite vastata entistä paremmin kuntalaisten tarpeisiin ja mieltymyksiin. Vaikka toimitilavalinnan taustalla vaikuttaa voimakkaasti palveluille asetetut laadullisen tavoitteet ja kriteerit, löytyy toimitilaratkaisun taustalta myös taloudellisia syitä ja vaikutuksia.

Haastatteluiden perusteella yksityisten toimijoiden tavoitteet ja vaikutukset liittyen julkisiin vuokralaisiin voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen, joista ensimmäiset liittyvät suoraan taloudellisiin vaikutuksiin ja toisten kautta taloudellisia vaikutuksia muodostuu omistajalle epäsuorasti:

- Taloudelliset: mahdollisuus poikkeuksellisen pitkiin vuokrasopimuksiin hyvän luottoluokituksen omaavan vuokralaisen kanssa
- Laadulliset: halu monipuolistaa palvelutarjontaa, sillä voidaan kasvattaa houkuttelevuutta ja asiakasvirtoja ja lisätä kilpailukykyä

Toisille omistajista julkinen vuokralaisrooli korostui ensisijaisesti taloudellisten aspektien kautta, toisille ensisijaisesti laadullisten aspektien kautta.

Haastatteluiden perusteella julkisten toimijoiden tavoitteet ja vaikutukset liittyen sijoittumiseen yksityisiin tiloihin, yksityisten palveluiden joukkoon, voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen:

- Laadulliset: palveluiden vaikuttavuuden lisääminen ja palveluiden saavutettavuuden helpottaminen
- Taloudelliset: pääomien vapauttaminen sekä ennustettavuuden ja läpinäkyvyyden lisääminen toimitilakustannuksiin
- Muut: mahdollisuus vaikuttaa kaupunkikehittämiseen, toimitiloihin ja palveluihin liittyvä yhteistyömahdollisuus yli kuntarajojen tai niiden sisällä, mahdolliset aikatauluedut ja imagon kohentaminen, joustavampi toiminnan muutosmahdollisuus

Kaikilla julkisilla toimijoilla korostui ensisijaisesti laadulliset aspektit.

Kirjallisuuskatsauksen tuloksissa todetaan, että tilanhankintatavan arviointi painottuu usein suoraan teknis-taloudellisiin ja rahoituksellisiin Aspekteihin, mutta resurssiajattelun kautta tilojen hankintaa pitäisikin lähestyä voimakkaammin toimitilastrategian kautta ja nimenomaan siitä näkökulmasta, mikä on toimitilojen merkitys tuotettavalle palvelulle ja palvelun käyttämiselle. Haastatteluiden perusteella näin näyttäisi tapahtuneen.

Sekä julkisilla että yksityisillä osapuolilla yhteistyötä ja toimitilajärjestelyitä koskevat tavoitteet liittyivät merkittävällä tavalla laadullisiin tekijöihin. Molempien osapuolet jakoivat intressin parantaa ja monipuolistaa loppukäyttäjille tarjottavia palveluita, ja mahdollistaa palvelut helpommin saavutettaviksi.

Koska julkisia palveluita halutaan tuottaa siellä missä ihmisiä muutenkin liikkuu, tavoite johtaa helposti siihen, että palvelut pitää viedä yksityisten palveluiden joukkoon, esimerkiksi sinne missä on ruokakauppoja ja apteekit. Tulevaisuudessa julkisten ja yksityisten palveluiden erillään pitäminen tai jopa erottaminen toisistaan voi olla

hankalaa kun asiakkaat tottuvat palveluiden helppoon saavutettavuuteen. Toisaalta nyt mietitään jo kaupan murrosta ja nettikaupan merkitystä. Ei ole selvää missä ja kuinka usein ihmisillä on tarve asioida fyysisissä tiloissa, mikäli internetin käyttö yleistyy ja monipuolistuu tarpeiden täyttämiseksi. Mikäli ihmiset eivät tulevaisuudessa tule perinteisten kauppasioiden perässä kauppakeskuksiin, julkisten palveluiden vetovoiman merkitys voi korostua kilpailuetuna. Suomen Kauppakeskushdistus ry:n Kauppakeskukset 2014 –julkaisusta ilmenee, että suomen kauppakeskuksissa tarjottavat palvelut ja päävuokralaiset ovat hyvin samanlaisia eri kauppakeskuksissa. Koska kauppakeskukset Suomessa ovat hyvin homogeenisiä palvelutarjontansa puolesta, julkiset palvelut voivat tarjota keskuksille erityisen kilpailuedun muihin kauppakeskuksiin nähden jo nyt.

Tilojen omistajan näkökulmasta, yksityisten ja julkisten palveluiden tarjoaminen samassa toimitilassa tarkoittaa monipuolisempia palveluita, houkuttelevampaa kohdetta ja kenties lisää kilpailukykyä ja kannattavuutta. Kun kuntapuolen toimijoita tulee vuokralaiseksi yksityisomisteisiin tiloihin, omistaja saa pitkäksi ajaksi sitoutuneen, luotettavan ja korkean maksukyvyn omaavan vuokralaisen.

Julkiset vuokralaiset ovatkin erikoinen vuokralaisryhmä: ne eroavat muista vuokralaisista siten, että niillä on lähes varma vuokranmaksukyky (nollariski). Julkinen vuokralainen ei voi mennä myöskään konkurssiin, kuten yksityiset toimijat voivat. Tämän lisäksi ne tarjoavat palveluita, joita yksityiseltä sektorilta ei ainakaan vielä löydy, kuten kirjastopalvelut. Tai jos löytyy, ne saattavat tarjota niitä edullisemmin tai ilmaiseksi. Siten ne voivat houkuttaa ihmisiä ja tuoda lähes varmaankin asiakasvirtaa. Kuten aiemmin mainittiin, kauppakeskukset ovat hyvin homogeenisiä palvelutarjontansa puolesta, ja julkiset palvelut voivat tarjota keskuksille erityisen kilpailuedun muihin kauppakeskuksiin nähden.

Ei voida kuitenkaan ajatella, että julkisten palveluiden sijoittaminen yksityisiin tiloihin, olisi itsessään tae saavutettavuuden helpottumisesta ja paremmista palvelukokonaisuuksista, tai edes edellä mainittujen taloudellisten vaikutusten saamisesta. Siksi suunnitteluun tarvitaan ammattitaitoa molemmiin puoliin, ja todennäköisesti myös kuntalaisten mielipiteiden ja ideoiden kuuntelua.

Vaikka toimitilajärjestelyiden taustalla on tavoite vastata entistä paremmin kuntalaisten tarpeisiin ja mieltymyksiin, asukkaita ei kuitenkaan vielä ole osallistuttu suunnitteluun jo toteutetuissa case-kohteissa. Asukasyhteistyön koetaan kuuluvan palvelua tuottavalle osapuolelle. Herää epäily onko asukasyhteistyön mahdollisuuksia, joita Majamaa et al. (Majamaa ym. 2008) tutkimuksessa tuodaan esiin, tunnistettu, koska niitä ei vielä juurikaan ole hyödynnetty. Julkisella ja yksityisellä puolella kuitenkin uskotaan, että yhteistyö loppukäyttäjien, eli kuntalaisten kanssa tulee yleistymään tulevaisuudessa. Majamaa ym. tutkimuksen pohjalta loppukäyttäjien kanssa suunnitteluun voisi osallistua kuitenkin koko tilan tarjoaja - palvelun tuottaja –ketju, jolloin voitaisiin saada perustellumpia ja tarkemmin loppukäyttäjien tarpeisiin suunniteltuja palveluyksiköitä. Kansalaisten halukkuus ja aktiivisuus julkisten palveluiden suunnitteluun osallistumisessa on yleistynyt. Haastatteluiden pohjalta heräsi myös kysymys, miten tavoitetaan niiden kuntalaisten mielipiteet, jotka eivät kuulu näihin omatoimisesti aktivoituneisiin ja ajatuksiaan ilmaiseviin ryhmiin, ja onko heitä tarve kuulla.

Kirjallisuuskatsauksessa todetaan, että käytännössä kiinnostavin siirtymä omistajuudessa tapahtuu kunnista yksityisen yhteisomistuksen suuntaan, josta tärkein muoto on osakeyhtiö. Yhtiömuotoinen omistus sisältää omistuksen näkökulmasta kaikkein eniten innovaatiopotentiaalia kuntien yhtiöiden, yhteisyritysten ja yksityisten yritysten kanssa tehdyn yhteistyön muodossa. Tämä sama havainto voidaan tehdä myös haastattelutulosten pohjalta, sillä toimitilajärjestelymuodon voidaan nähdä vaikuttaneen uusien tilankäyttö- ja palvelutapojen käyttöönottoon. Uudenlaisten tilahankintaratkaisujen ohella myös palveluiden sisältöön ja tarjontatapaan on löydetty uudenlaisia ideoita, esimerkiksi monikäyttötilat ja kunta-valtio -yhteistyö sekä erilaisten palveluiden yhteensovittaminen kuten opetusterveyskeskus.

Kummankaan puolen haastateltavat eivät maininneet tavoitteisiin tai kriteereihin liittyen ekologisia aspekkeja. Yksityisellä puolella ei mainittu muitakaan aspekkeja, jotka eivät selvästi liittyisi laadullisiin tai taloudellisiin osa-alueisiin. Kysyttäessä muista kuin taloudellisista ja laadullisista tavoitteista ja kriteereistä sekä mahdollisista ekologisuuteen liittyvistä seikoista, ekologisuus ja ympäristöajattelu nähtiin toteutuvan kaupunkisuunnittelun kokonaisuuden kautta. Tämä liittyi kaupunkirakenteeseen sekä yksityisen ja julkisen liikenteen suunnitteluun. Esimerkiksi kirjastopalveluiden sijoittamisen lähtökohtana kerrottiin olevan kunnan aluerakenne, ja aluerakenteen kehitystä puolestaan on ohjattu kaavoituksella, jossa yksi tavoiteltu ominaisuus on ekologisuus.

Osa IV Yhteenveto

9 Johtopäätökset ja tulokset

Tässä tutkimuksen osassa tarkastellaan ja pohditaan tutkimustuloksia. Tutkimustuloksia peilataan tutkimuksen taustakirjallisuuteen, tutkimuskysymykseen ja esitetään tutkimuksen päätulokset. Tässä myös arvioidaan tulosten merkitystä, luotettavuutta ja käytettävyyttä. Lopuksi esitetään jatkotutkimusmahdollisuudet.

9.1 Johtopäätökset ja tulokset

Tutkimuksessa tarkasteltiin ja selvitettiin yhteistyömuotoisia toimitilajärjestelyitä, missä julkisia palveluita sijoitetaan yksityisten palveluiden yhteyteen, sellaisiin toimitiloihin, joita kunta ei itse omista, eli yksityisomisteisiin. Tutkimus koski näitä toimitilajärjestelyitä Suomessa. Tutkimusaihetta tarkasteltiin kahdesta näkökulmasta: yksityisen toimitilaomistajan tai rakennuttajan näkökulmasta sekä julkisen puolen tilankäyttäjän tai tilahankinnasta vastaavan edustajan näkökulmasta.

Tutkimuksen tuloksena oli määrä luoda kuvaus näistä toimitilajärjestelyistä; niiden käyttöön johtaneista syistä, niiden käytön kautta muodostuvista vaikutuksista sekä toimitilajärjestelyiden käytön mahdollisuuksista ja tulevaisuudesta.

Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena. Tutkimukseen haastateltiin kuusi yksityisen puolen edustajaa ja kuusi julkisen puolen edustajaa. Tutkimusaiheeseen liittyen on laadittu myös kirjallisuuskatsaus, jossa esitettäviin tietoihin haastattelututkimuksen tuloksia on peilattu. Haastattelututkimusten ja kirjallisuuskatsauksen pohjalta tutkimukselle on muodostettu johtopäätökset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Haastatteluista ilmeni, että tutkimukseen osallistuneet osapuolet ovat tyytyväisiä toimitilajärjestelyillä saavutettuihin vaikutuksiin.

Haastatteluiden perusteella yksityisten toimijoiden tavoitteet ja vaikutukset liittyen julkisiin vuokralaisiin voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen, joista ensimmäiset liittyvät suoraan taloudellisiin vaikutuksiin ja toisten kautta taloudellisia vaikutuksia muodostuu omistajalle epäsuorasti:

- Taloudelliset: mahdollisuus poikkeuksellisen pitkiin vuokrasopimuksiin hyvän luottoluokituksen omaavan vuokralaisen kanssa
- Laadulliset: halu monipuolistaa palvelutarjontaa, sillä voidaan kasvattaa houkuttelevuutta ja asiakasvirtoja ja lisätä kilpailukykyä

Toisille omistajista julkinen vuokralaisrooli korostui ensisijaisesti taloudellisten aspektien kautta, toisille ensisijaisesti laadullisten aspektien kautta.

Haastatteluiden perusteella julkisten toimijoiden tavoitteet ja vaikutukset liittyen sijoittumiseen yksityisiin tiloihin, yksityisten palveluiden joukkoon voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen:

- Laadulliset: palveluiden vaikuttavuuden lisääminen ja palveluiden saavutettavuuden helpottaminen

- Taloudelliset: pääomien vapauttaminen sekä ennustettavuuden ja läpinäkyvyyden lisääminen toimitilakustannuksiin
- Muut: mahdollisuus vaikuttaa kaupunkikehittämiseen, palveluihin ja toimitiloihin liittyvä yhteistyömahdollisuus yli kuntarajojen tai niiden sisällä, mahdolliset aikatauluedut ja imagon kohentaminen, joustavampi toiminnan muutosmahdollisuus

Kaikilla julkisilla toimijoilla korostui ensisijaisesti laadulliset aspektit.

Julkista ja yksityistä osapuolta yhdistää voimakkaimmin halu tarjota palveluita ihmisten lähellä ja keskuudessa. Molempien osapuolten intressi on tarjota kaupunkilaisille helposti saavutettavaa ja vaivatonta asiointia. Molemmat osapuolet kokivat tavoiteltavana, että ihmiset voisivat samalla käynnillä hoitaa tarvittaessa monta eri asiaa. Tulivat ihmiset sitten lähtökohtaisesti yksityisten tai julkisten palveluiden vuoksi kohteeseen, he voisivat hoitaa asiointia myös ristiin. Kunnan näkökulmasta tämä tarkoittaa, että kuntalaiset saavuttavat monipuolisemmin ja helpommin erilaisia palveluita. Molemmat osapuolet haluavat myös lisätä palveluiden monipuolisuutta ja myös sellaisten tilojen tarjontaa, missä ihmiset voivat kokoontua, tehdä töitä, opiskella tai viettää vapaa-aikaa, ilman, että tarvitse käyttää rahaa.

Tutkimuksessa ei havaittu syitä, miksi julkis-yksityisiä –toimitilajärjestelyitä ei voitaisi toteuttaa. Selkeimmät mahdolliset haasteet kerrottiin voivan liittyvä vuokratasoon ja vuokrasopimusehtoihin, kuten myös poliittisten päätöksentekoon tilahankkeisiin liittyen. Molempien taustalla nähtiin kuitenkin tiedon puutetta, ja molemmipuolisen keskustelun kautta tapahtuvalla ymmärryksen ja tiedon lisäämisellä yhteistyö ja erilaiset tilahankintavaihtoehdot voitaisiin yleisemmin nähdä yhtenä vaihtoehtona, ja yhteistyö sujuisi paremmin liiketoiminnan ja kiinteistösijoitusdynamiikan ymmärtämisen vuoksi.

Toimitiloihin liittyvän julkis-yksityisen -yhteistyön sekä julkisten ja yksityisten palveluiden rinnan tuottamisen nähtiin olevat vaihtoehto myös tulevaisuudessa. Järjestelyiden uskottiin jopa yleistyvän ja kehittyvän edelleen. Tutkimuksen perusteella, hyvinkin monenlaisia palvelutarjontaan ja sijoittumiseen liittyviä innovaatioita voidaan kehittää ja toteuttaa yksityisiin kohteisiin. Uudenlaisten tilahankintaratkaisujen ohella myös palveluiden sisältöön ja tarjontatapaan voidaan löytää uudenlaisia ideoita. Kappaleessa 9.3 esitetään tämän tutkimuksen pohjalta laaditut käytännön suositukset toimitilajärjestelyn käytölle.

Uudenlaisia ideoita voidaan löytää esimerkiksi asukasyhteistyön kautta. Molemmat osapuolet uskovat, että kuntalaisten osallistaminen tulee yleistymään ja sitä tullaan ehkä jopa vaatimaan kuntalaisten puolelta.

9.2 Tutkimustulosten validiteetti, reliabiliteetti ja rajoitukset

Laadullisessa tutkimuksessa validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2005, s. 216) Tutkimuksen tutkimusmenetelmien valintaan on perehdytty ja ne on valittu juuri kyseiseen tutkimukseen ja sen tavoitteisiin sopiviksi.

Laadullisessa tutkimuksessa ydinasioita ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset, ja validius merkitsee kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. (Hirsjärvi ym. 2005, s. 216-217) Tähän on pyritty kiinnittämään huomiota läpi tutkimuksen.

Laadullisena tutkimuksena validiuden arviointi tulee perustua koko tutkimusprosessin tarkasteluun. Sisäistä validiutta voidaan arvioida sen suhteen, onko teoreettisten ja käsitteellisten määritelmien suhde toisiinsa looginen. Käytännössä tämä tarkoittaa, että tutkimusongelmien, käsitteiden ja johtopäätösten tulee olla loogisia. Johtopäätösten ja empiirisen aineiston välistä suhdetta tarkasteltaessa voidaan arvioida tutkimuksen ulkoista validiutta. (Järvenpää & Kosonen 1997, s. 21) Työssä voidaan nähdä löytävän yhtenevyys läpi työn. Käytetyt termit ovat samoja ja tutkimuksen eri osissa keskitytään vastaamaan tutkimuskysymykseen. Luotettavuutta on pyritty kohentamaan myös tarkalla selostuksella tutkimuksen toteuttamisesta läpi työn. (Hirsjärvi ym. 2005, s. 216-217)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta (Hirsjärvi ym. 2005, s. 216), sekä mittarin tarkkuutta siinä mielessä, että mittauksessa tapahtuu mahdollisimman vähän satunnaisvirheitä (Järvenpää & Kosonen 1997, s. 28).

Kaikki haastattelut on nauhoitettu suuren informaatiomäärän tehokkaan käsittelemisen mahdollistamiseksi ja asioiden väärinymmärtämisen riskin minimoimiseksi. Lisäksi nauhoituksen vuoksi haastatteluissa on vallinnut syvempi keskittyminen kun muistiinpanoja ei ole tarvinnut kirjata informaation tallentamiseksi, vaan ainoastaan haastatteluissa oleelliseksi koettujen asioiden poimimiseksi.

Tämän tutkimuksen kannalta tärkeintä on kerätyn tiedon laatu. Koska tutkimukseen on saatu mukaan kattava edustus Suomessa merkittävistä tutkimuksen mukaisia toimitilajärjestelyitä sisältävistä case-kohteista, ja näkemyksiä kohteiden pohjalta niihin liittyviltä henkilöiltä, tasapuolisesti molemmilta tutkittavilta näkökulmilla, voidaan olettaa, että kerätty aineisto on vahva. Vaikka laadullisessa tutkimuksessa laadulliset seikat ovat tavoiteltavampia kuin määrälliset, voidaan todeta, että tutkimuksessa on edustettuna henkilöitä lähes kaikkien löytyneiden case-kohteiden osalta.

Tutkimuksen selvitysvaiheessa tutkimuksen mukaisia toimitilakohteita tai -hankkeita löytyi Suomesta seitsemän. Tarkoitus oli tutkia ilmiötä muutamien merkittävimpien case-kohteiden kautta, selvittäen sekä julkisen että yksityisen puolen näkemyksiä ja kokemuksia tutkittavista toimitilajärjestelyistä. Tutkimukseen saatiin mukaan henkilöitä suunnitellun mukaisesti. Seitsemästä case-kohteesta neljä kohdetta oli edustettuna molempien, sekä yksityisen että julkisen toimijan osalta. Lisäksi kahta muuta case-kohdetta edusti julkinen osapuoli. Seitsemännen kohteen edustaja joutui peruuttamaan osallistumisensa.

Omistaja- ja kehittäjäpuolelta haastatellut organisaatiot ovat Suomessa merkittäviä toimijoita toiminnan laajuudella sekä omaisuusarvolla arvioituna. Organisaatioiden sisältä haastateltaviksi saadut henkilöt osoittautuivat keskeisiksi henkilöiksi kohteisiin liittyvän sijoittautumispäätöksen, suunnittelun, investointipäätöksen ja julkis-yksityis – yhteistyön kannalta. Haastatellut kunnat ovat Suomen suurimpia kuntia.

Käyttäytymistieteissä tutkimuskohteella eli ihmisellä on tietoisuus. Koehenkilö saattaa jännittää testauksessa, tai hän saattaa pyrkiä antamaan kyselyissä ja haastatteluissa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia. (Järvenpää & Kosonen 1997, s.9) Koska tutkimuksessa on selvitetty osaltaan ihmisten näkemyksiä ja myös organisaatioiden sisäisiä asioita kuten päätöksentekoon ja tavoitteisiin liittyviä asioita, haastateltavat eivät aina ole voineet kertoa koko totuutta tai välttämättä asiasta ollenkaan. Joissain haastatteluissa haastateltavat erikseen kertoivat että, he eivät voi kertoa kaikista asioista sillä haastatteluissa on käsitelty myös liikesalaisuuden piiriin liittyviä asioita. Tämäkin kerätty empiirinen tutkimusaineisto on siten joiltain osin vajavainen tai mukautettu.

Haastattelun tulokset kuvaavat tiettyjä toteutettuja hankkeita ja osittain niiden kautta muodostuneita näkemyksiä tutkittavista toimitilahankkeista ja niihin liittyvistä seikoista. Tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettäviä kuvauksia ja suoraan sovellettavissa muihin hankkeisiin ja toimitilajärjestelyihin. Eri hankkeisiin voi liittyä esimerkiksi erilaisia tavoitteita, jolloin ratkaisut ja vaikutukset voivat olla erilaisia kuin mitä case-kohteissa on ilmennyt.

Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää toimitila- ja palvelujärjestelyitä koskevan tiedon lisäämisessä, etenkin eri osapuolten mahdollisten tavoitteiden ja intressien ymmärtämisessä. Lisäksi voidaan osoittaa, mitä vaikutuksia on mahdollista tavoitella tutkimuksen mukaisilla toimitilajärjestelyillä.

9.3 Käytännön suositukset toimitilajärjestelylle

Tutkimuksen pohjalta vastaavia julkis-yksityis –toimitilajärjestelyitä voidaan suositella käytettäväksi tilanteissa, missä:

yksityinen sijoittaja tavoittelee

- palvelutarjonnan monipuolistamista
- vuokralais- ja investointiriskin tasoittamista ja vakautta kassavirtaan pitkällä aikavälillä

julkinen palveluntuottaja haluaa

- lisätä palveluiden vaikuttavuutta ja helpottaa palveluiden saavutettavuutta
- vapauttaa pääomia sekä lisätä ennustettavuutta ja läpinäkyvyyttä toimitilakustannuksiin
- mahdollistaa palveluihin tai toimitiloihin liittyvää yhteistyötä yli kuntarajojen tai niiden sisällä
- mahdollistaa joustavuutta palvelutarpeiden muuttuessa ajan kuluessa

9.4 Jatkotutkimusideat

Yhdessä haastattelussa ehdotettiin, että, jotta julkis-yksityistä –yhteistyötä ja budjettirahoituksesta poikkeavia toimitilahankintavaihtoja alettaisiin yleisemmin pitää todellisina vaihtoehtoina kunnissa, niitä sekä rakennuttajien ja sijoittajien toimintaa pitäisi tehdä tutummaksi ja ymmärrettäväksi. Haastateltava ehdotti, että voitaisiin luoda toimitilahankintavaihtoehtoja ja julkis-yksityis -yhteistyöstä tietoa ja ymmärrystä kuntapuolelle lisäävä hanke yhteistyössä esimerkiksi Kuntaliiton, Rakli ry ja sijoittajien ja rakennuttajien kanssa. Rakli on aktiivinen yhteiskunnallinen keskustelija ja vaikuttaja, joka kokoaa yhteen kiinteistöalan ja rakennuttamisen vastuulliset

ammattilaiset. (Rakli 2014) Kuntaliitto on kuntien yhteinen vahva vaikuttaja ja edunvalvoja, kunnallisen itsehallinnon vahvistaja ja palvelujen uudistaja. (Kuntaliitto 2014)

Jatkotutkimuksena voitaisiin selvittää julkisten tilahankintojen taloudellista puolta; miten kaupungin vuokrista saataisiin paremmin ja yhdenmukaisemmin vertailukelpoisia yksityisten vuokrien kanssa. Tämä voisi helpottaa hankepäätöksissä taloudellisen puolen vertailuissa.

Oletettavasti on olemassa paljon eri käyttö- ja sovellusmahdollisuuksia julkis-yksityis – yhteistyössä palveluihin ja toimitiloihin liittyen, esimerkiksi? Mitkä palvelut olisivat hyviä synergiaedun tuojia vaikkapa asiakasvirtojen kasvattamiseen molemmille osapuolille tai muuten vain tukisivat toisiaan esimerkiksi tilojen hankinnassa ja niihin liittyvissä palveluissa, esimerkiksi yksityinen liikuntahalli – julkinen kirjasto. Yksityisiltä vuokralaisilta voitaisiin selvittää, miten he suhtautuvat julkisiin vuokralaisiin, ja onko heillä ajatuksia laadullisista tai taloudellisista synergiamahdollisuuksista.

Tämä tutkimus ei koskenut kauppakeskuksia tai niiden palveluvalikoimaa yleisesti, eikä tutkimuksessa selvitetty taloudellisia lukuja. Yksi selvitys voitaisiin tehdä siitä, vaikuttaako julkisen vuokralaisen sijoittuminen vaikuttaa kohteen kannattavuuteen. Voitaisiin selvittää miten sekä julkisia että yksityisiä palveluita sisältävät kohteet pärjäävät verrattuna kohteisiin, joissa on vain yksityisiä palveluita? Onko julkisilla palveluilla merkitystä? Vertailussa voisi olla esimerkiksi vajaakäyttöaste, kohteen ja vuokralaisten tulos, tuotto ja asiakasmäärät.

Yksi haastatteluissa tehty havainto oli se, että useammassa kohteessa julkinen osapuoli oltiin valmiita ottamaan vuokralaiseksi huomioimatta erityisesti sitä, mitä palvelua se tulee kohteessa tuottamaan. Ainoa erikseen toivottu julkinen palvelu oli kirjasto, koska siinä nähtiin mallikohteiden perusteella potentiaali vahvaksi ankkurivuokralaiseksi. Sen nähtiin myös tukevan parhaiten muuta liiketoimintaa toimitilaympäristössä. Haastatteluissa tuli esiin myös oletamus, että julkinen osapuoli vuokralaisena kauppakeskuksessa ei tuo mitään haittaa. Julkisen vuokralaisen vaikutus kauppakeskuksessa on ”nolla tai plus”. Yksi jatkotutkimusidea voisi liittyä siihen, mitä vaikutuksia eri tyyppisillä julkisilla vuokralaisilla on kohteessa. Onko sellaisia palveluita, joita kauppakeskuksissa erityisesti kannattaa tavoitella tai välttää.

Edellä esitettyyn tutkimusideaan liittyy 4P- malli, eli loppukäyttäjien näkemyksien mukaan ottaminen suunnittelussa. 4P- malli voitaisiin liittää edelliseen tutkimusaiheeseen tai luoda erillinen tutkimus, miten yksityisellä puolella voitaisiin ottaa enemmän kuntalaisia mukaan palvelukokonaisuuksien ja tilojen suunnitteluun. Nykyään hyödynnetään markkinatutkimuksia, mutta voisiko, ja miten kuntalaisia ottaa enemmän ja tiiviimmin mukaan kiinteistöjen kehittämisprosessiin.

Lähteet

Aaltola, J., Valli R. (2010). Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistokeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 3. painos. Juva, Suomi: PS-kustannus. 261 s. ISBN 978-952-451-457-6.

Citycon (2013). Vuosikertomus ja vastuullisuusraportti 2013. [Viitattu 21.10.2014]
Saatavissa:
http://www.citycon.com/UserFiles/citycon_2010/File/Henrica/Citycon_VK_2013_FI.pdf

Creswell, J., W. (2014). Research design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. 4th ed. Los Angeles, USA: Sage Publications Inc. 273 s. ISBN 978-1-4522-2610-1 (pbk.).

Espoon kaupunki (2013). Valtuuston pöytäkirja 20.5.2013 §80 1861/10.03.02/2013. [Viitattu 4.11.2014] Saatavissa:
<http://espoo04.hosting.documenta.fi/kokous/2013267559-11.PDF>

Espoon kaupunki (2014). Matinkylän palvelutorin vuokrasopimus on allekirjoitettu. Viitattu [4.11.2014] Saatavissa: http://www.espoo.fi/fi-FI/Asuminen_ja_ymparisto/Rakentaminen/Matinkylan_palvelutorin_vuokrasopimus_on%2841982%29

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (1982). Teemahaastattelu. Helsinki, Suomi: Gaudeamus Oy. 144 s. ISBN 951-662-322-0.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Suomi: Helsinki University Press. 213 s. ISBN 951-570-458-8.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2005). Tutki ja kirjoita. Helsinki, Suomi: Kustannusyhtiö Tammi. 436 s. ISBN 951-26-5113-0

Jaffe, A., J. & Sirmans, C., F. (2001). Fundamentals of Real Estate Investment. 3th edition. Ohio, USA: South-Western. 518 s. ISBN-13 978-0-324-13992-1.

Junnonen, J-M., Lindholm, M. (56/1998). Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyö. Yksityisrahoitusmalli julkisissa rakennusinvestoinneissa. Helsinki: Rakennusteollisuuden keskusliitto. Kehitys ja tuottavuus 56. 87 s. ISBN 952-9831-55-2.

Järvenpää, E. & Kosonen, K. (1997). Johdatus tutkimusmenetelmiin ja tutkimuksen tekemiseen. Teaching Material No 1. Espoo, Suomi: TKK, Tuotantotalouden osasto. 101 s. ISBN 951-22-3321-5.

Kaleva, H., Lehtinen, M. (2004). Real Estate Partnership - Julkisen sektorin toimitilainvestointien rahoitus- ja elinkaarimallit. Helsinki, Suomi: Kti Kiinteistötieto Oy. 69 s. ISBN 952-9833-27-X.

Kauppakeskusyhdistys (2014). Finnish Shopping Centers 2014. [Viitattu 21.10.2014] Saatavissa:

<http://www.kauppakeskusyhdistys.fi/attachements/2014-03-10T10-13-44189.pdf>

Kauppakeskus Entresse (2014). Liikkeet & Palvelut. [Viitattu 14.11.2014] <http://entresse.fi/Fi/Liikkeet-Palvelut>

Kauppakeskus Iso-Omena (2014). Liikkeet [Viitattu 14.11.2014] Saatavissa: <http://www.isoomena.fi/shops>

Kauppakeskus Puuvilla (2014). Palveluvalikoima. [Viitattu 14.11.2014] Saatavissa: <http://porinpuuvilla.fi/valikoima>

Kauppakeskus Sello (2014). Liikkeet. [Viitattu 14.11.2014] Saatavissa: <http://www.sello.fi/liikkeet>

Keva (2014). Tilinpäätösraportti 2013. [Viitattu 13.11.2014] Saatavissa: http://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Tietoa_meista/tulos_ja_vuosiraportit/2013/Tilinpaaatos_Keva_2013.pdf

Keva (2014). Perustietoja Kevasta. [Viitattu 7.11.2014] Saatavissa: http://www.keva.fi/fi/tietoa_meista/Perustietoja/Sivut/Default.aspx

Kirkup, M., Rafiq, M. (1994). Managing tenant mix in new shopping centres. S. 29-37. International Journal of Retail & Distribution Management, vol 22:6. ISSN 0959-0552

Kuntaliitto (2014). [Viitattu 17.11.2014] Saatavissa: <http://www.kunnat.net/fi/Kuntaliitto/jasenpalvelut/Sivut/default.aspx>

Kuntarahoitus (2014). Kuntarahoitus Oyj lyhyesti. [17.11.2014] Saatavissa: <http://www.kuntarahoitus.fi/fi/kuntarahoitus-onepager.html>

Kuronen, M. (2011). The role of partnerships in sustainable urban residential development. Aalto University publication series Doctorial Dissertations 63/2011. Aalto University, School of Engineering, Department of Surveying, Real Estate Business. Espoo, Finland. 217 s. ISBN 978-952-60-4220-6 (pdf).

Lahdenperä, P., Nykänen, V., Rintala, K. (2005). Elinkaarimallit. Tilapalveluhankkeiden vaihtoehtoiset toimintatavat. Espoo, Suomi: VTT. VTT tiedotteita – research notes 2315. 56 s. ISBN 951-38-6749-8 (nid.).

Lahdenperä, P. (2009). Allianssiurakka. Kilpailullinen yhden tavoite kustannuksen menettely. Espoo, Suomi: VTT. VTT tiedotteita – research notes 2471. 74 s. ISBN 978-951-38-7286-1

Leino, V. (2005). Yksityisrahoitus kunnan hankkeissa. Pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto, Taloustieteiden laitos, Finanssihallinto ja julkisyhteisöjen laskentatoimi. Tampere, Suomi. 86 s.

Lielähtikeskus (2014). Palvelut. [Viitattu 14.11.2014] Saatavissa: <http://lielahtikeskus.fi/palvelut/>

Lindholm, A.-L. & Leväinen, K., I. (2006). A framework for identifying and measuring value added by corporate real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, vol 8:1, s. 38-46. ISSN 1463001X.

Louko, A. (2005). Four cases of corporate real estate portfolio outsourcings. *Journal of Corporate Real Estate*, vol. 7:1, s. 72–86. ISSN 1463-001X.

Majamaa, W., Junnila, S., Doloi, H., Niemistö, E. (2008). End-User Oriented Public-Private Partnerships In Real Estate Industry. *International Journal of Strategic Property Management*, vol. 12:1, s. 1-17. ISSN 1648-715X.

Malinen, P., Anttiroiko, A.-V., Haahtela, T., Siitonen, P. (2012). Huomispäivän infrastruktuuri. Näkökulmia kuntien teknisen toimen uudistamiseen. Helsinki, Suomi: Suomen kuntaliitto. ACTA 240. 208 s. ISBN 978-952-213-916-0 (pdf)

Miles, M., Cole, R., Guilkey, D. (1990). A Different Look at Commercial Real Estate Returns. *AREUEA journal*, vol. 18:4, s.403-430. ISSN 1080-8620.

NCC. (2014). NCC Property Development Oy. [Viitattu 17.11.2014] Saatavissa: <http://www.ncc.fi/fi/Tietoa-NCCsta/NCC-Suomessa/NCC-Property-Development-Oy/>

Pyhrr, S., A., Cooper, J., R., Wofford, L., E., Kapplin, S., D., Lapides, P., D. (1989). *Real Estate Investment: strategy analysis, decisions*. 2nd edition. New York, USA: Wiley. 962 s. ISBN 13 9780471879534

Rahunen, M. (2008). Yksityisrahoitusmalli kunnan vaihtoehtoisena palvelutuotannon investointien toteutus- ja rahoitusmuotona. Pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto, Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta, taloustieteiden laitos, kunnallistalous. Tampere, Suomi. 127 s.

Rakennuslehti (2014). Allianssista on tullut kuuma muoti ilmiö. Julkaistu 7.11.2014. [Viitattu 21.11.2014] Saatavissa: <http://www.rakennuslehti.fi/2014/11/allianssista-on-tullut-kuuma-muoti-ilmio/>

Rakli (2014). Raklin toiminta. [Viitattu 17.11.2014] Saatavissa: <http://www.rakli.fi/tietoa-raklista/toiminta.html>

Renor (2014). Tietoa yrityksestä. [Viitattu 16.11.2014] Saatavissa: <http://www.renor.fi/fi/kehityskohteet>

Reunanen, J., Nenonen, S., Eskelinen M. (2006). Kiinteistöjohtamisen vaikutusmahdollisuuksista organisaation toimintaan. Kiinteistöopin ja talousoikeuden julkaisuja, B117. Espoo, Suomi: Teknillinen korkeakoulu, Maanmittausosasto, Kiinteistöopin laboratorio. 76 s. ISBN 951-22-8292-5 (pdf)

Riihinen, V-P. (2009). Kuntien kiinteistöomistusten järjestelymahdollisuudet. Diplomityö. Teknillinen korkeakoulu, Insinööritieteiden ja arkkitehtuurin tiedekunta. Espoo. 99 s.

Rintala, K. (2004). The economic efficiency of accommodation service PFI projects. Espoo, Suomi: VTT. 286 s. + liitt. 186 s. VTT tiedotteita – research notes 555 s. ISBN 951-38-6428-6 (URL:<http://www.vtt.fi/inf/pdf/>)

Sanastokeskus TSK (2012). Kiinteistöliiketoiminnan sanasto, 2. Laitos. RAKLI ry. 61 s. Helsinki, Suomi. ISBN 978-952-9794-33-1 (PDF) [Viitattu 19.11.2013] Saatavissa: http://www.tsk.fi/tiedostot/pdf/Kiinteistoliiketoiminnan_sanasto2.pdf

Siitonen, P., Anttiroiko, A-V., Kallio, O. (2010). Kunnat ja omistaminen. Johdatus kaupunkien omistajuusproblematiikkaan ja omistajuusinnovaatioihin. Tampereen yliopisto. Tampere, Suomi. 44s.

Staffans, A., Merikoski, T., Paatero, J., Hase, E., Heinonen, J., Junnila, S., Sevander, V., Nousiainen, M., Mikkonen, V. (2012). Kestävä maankäyttö. Uusia toimintatapoja, menetelmiä ja työkaluja. Tekesin julkaisu 11/2012. 72 s. ISBN 978-952-457-557-7.

Suomen Kauppakeskusyhdistys ry (2003). Kaupallisten keskusten määritelmät. [Viitattu 17.11.2014] Saatavissa: <http://www.kauppakeskusyhdistys.fi/ohjeitajasuosituksia/kaupallistenkeskustenmaaritelmat/>

Suomen Kauppakeskusyhdistys ry (2014). Kauppakeskukset 2014 [Viitattu 17.11.2014] Saatavissa: <http://www.kauppakeskusyhdistys.fi/attachements/2014-03-10T10-13-44189.pdf>

Suomen Kuntaliitto (2005). Kunnan omistajapoliittiset linjaukset. [Viitattu 19.11.2013] Saatavissa: <http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/kuntatalous/konserniohjaus-omistajapolitiikka/omistajapolitiikka/Documents/2Omistajapollinj.pdf>

Suomen Kuntaliitto (2012). Kuntien ja kuntayhtymien toiminta. [Viitattu 8.12.2012] Saatavissa: <http://www.kunnat.net/fi/kunnat/toiminta/Sivut/default.aspx>

Suomen Kuntaliitto (2013). Kunta-yksityinen yhteistyö. [Viitattu 29.11.2013] Saatavissa: <http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/tyty/kunta-yksityinen/Sivut/default.aspx>

Tampereen kaupunki (2009). Hyvinvointipalvelut. Palveluverkon kehittämissuunnitelma. Tampere, Suomi: Tampereen kaupungin Tietotuotannon ja laadunarvioinnin julkaisusarja, C 1/2009. 81 s. Saatavissa: http://www.tampere.fi/material/attachments/h/5giQcpUZD/palveluverkon_kehittamissuunnitelma.pdf

Tieva, A., Junnonen, J-M. (2009). Proactive Contracting In Finnish PPP Projects. International Journal of Strategic Property Management, vol. 13, s. 219–228. DOI: 10.3846/1648-715X.2009.13.219-228.

Yliherva. J. (2006). Tuottavuus, innovaatiokyky ja innovatiiviset hankinnat. Helsinki, Suomi: Edita Prima Oy. Sitran raportteja 64. 85 s. ISBN 951-563-526-8.

Oikeuslähteet

L 20.2.2004/120 Konkurssilaki muutoksineen.

17.9.2014

Petra Kiiveri
puh. 050 5976267
petra.kiiveri@aalto.fi

Aalto yliopisto
Insinööritieteiden korkeakoulu
Kiinteistötalouden koulutusohjelma

Teemahaastattelu diplomityötutkimukseen

Haastattelukeskustelua ohjaavia kysymyksiä

Työn aihe: Julkiset ja yksityiset palvelut samoissa tiloissa –toimitilajärjestely yksityisomistuspohjaisella yhteistyömallilla

Mikäli teillä on esittää tilastoja tai taloudellisia lukuja kyseisestä hankkeesta/ toimitilaratkaisusta, käytän niitä mielelläni tutkimuksessa.

Taustaa:

1. Voitteko kertoa yleisesti kyseessä olevasta hankkeesta/ toimitilajärjestelystä
2. Miten päädyitte kyseessä olevaan toimitilajärjestelyyn
3. Oliko teillä joitain tavoitteita tai kriteereitä hankkeen tai toimitilajärjestelyn suhteen
 - taloudellisia
 - laadullisia
 - muita

Nykyinen tila:

1. Miten mahdolliset tavoitteet ovat toteutuneet?
2. Minkälaisia kokemuksia teillä on kyseessä olevasta toimitilajärjestelystä?
3. Onko teillä kehitysideoita tai toiveita?

Yleisesti:

1. Voisitteko toteuttaa uusia hankkeita vastaavalla hankintatavalla?
2. Millaisena näette tulevaisuuden liittyen julkisten ja yksityisten palveluiden rinnakkain tuottamiseen?

16.9.2014

Petra Kiiveri
puh. 050 5976267
petra.kiiveri@aalto.fi

Aalto yliopisto
Insinööritieteiden korkeakoulu
Kiinteistötalouden koulutusohjelma

Teemahaastattelu diplomityötutkimukseen

Haastattelukeskustelua ohjaavia kysymyksiä

Työn aihe: Julkiset ja yksityiset palvelut samoissa tiloissa –toimitilajärjestely yksityisomistuspohjaisella yhteistyömallilla

Mikäli teillä on esittää tilastoja tai taloudellisia lukuja kyseisestä hankkeesta/toimitilaratkaisusta, käytän niitä mielelläni tutkimuksessa.

Taustaa:

1. Voitteko kertoa yleisesti kyseessä olevasta hankkeesta/ hankkeista?
2. Miten päädyitte kyseessä olevaan järjestelyyn, jossa on mukana julkisia sekä yksityisiä palveluita tuottavia osapuolia?
3. Oliko teillä joitain tavoitteita tai kriteereitä liittyen siihen, että julkista palvelua otettiin mukaan?
 - taloudellisia
 - laadullisia
 - muita

Nykyinen tila:

1. Miten mahdolliset tavoitteet ovat toteutuneet?
2. Minkälaisia kokemuksia teillä on siitä, että julkiset ja yksityiset palvelut ovat samoissa toimitiloissa?
3. Onko teillä kehitysideoita tai näkemyksiä, mitä kannattaisi tehdä toisin?

Yleisesti:

1. Voisitteko toteuttaa uusia hankkeita/ sijoituksia siten, että mukana on sekä julkisia että yksityisiä palveluita tuottavia osapuolia?
2. Millaisena näette tulevaisuuden liittyen julkisten ja yksityisten palveluiden rinnakkain tuottamiseen?

15.9.2014

Petra Kiiveri
puh. 050 5976267
petra.kiiveri@aalto.fi

Aalto yliopisto
Insinööritieteiden korkeakoulu
Kiinteistötalouden koulutusohjelma

Diplomityön ja haastattelun esittely haastateltaville

***Diplomityön aihe: Julkiset ja yksityiset palvelut samoissa tiloissa
–toimitilajärjestely yksityisomistuspohjaisella yhteistyömallilla***

Taustaa:

Viime vuosina Suomessa on toteutettu ja suunniteltu hankkeita, joissa yksityisiä ja julkisia palveluita tuotetaan ja tarjotaan ”saman katon alla”. Näitä meillä varsin uudenlaisia julkisia ja yksityisiä palveluita sisältäviä toimitilajärjestelyitä/ hankkeita ei ole vielä tutkittu. Tarjolla ei ole tietoa siitä, mitä vaikutuksia kyseisillä järjestelyillä on. Mikä on tämän tyyppisten toimitilajärjestelyiden merkitys, ja mitä sen eri osapuolet tavoittelevat ja hyötyvät? Voisiko nykyisistä hankkeista ottaa mallia tai kehittää käytäntöä?

Tutkimuksen tarkoitus:

Kerätä tietoa ja lisätä tietoisuutta tulevaisuuden toimitilahankkeiden, palveluiden ja yhteistyömuotojen suunnittelua ja kehittämistä varten.

Tutkimuskysymys: Mitä vaikutuksia on sillä, että yksityisiä ja julkisia palveluja tuotetaan samassa toimitilakokonaisuudessa? Mahdolliset vaikutukset jaotellaan taloudellisiin, laadullisiin ja muihin.

Tutkimusongelmaa selvitetään julkis-yksityis -yhteistyön kannalta oleellisten osapuolten näkökulmista:

- kuntapuolen / julkisen palvelun tuottajan näkökulma
- toimitilojen yksityisen omistajan/ sijoittajapuolen näkökulma

Haastatteluosuuden tutkimuskohde:

Tutkimuksessa toteutetaan kirjallinen tutkimus sekä empiirinen 3-6 kohteen case-tutkimus. Tutkimuksen empiirisessä osiossa tutkitaan case-tutkimuksena sellaisia toteutettuja tai suunnitteilla olevia toimitilakohteita, joissa tuotettava ja tarjottava palvelutarjonta koostuu sekä julkisista että yksityisistä palveluista. Case-kohteet ovat pääasiassa kokonaan yksityisomisteisia (ei kuntaomisteisia).

Haastattelututkimuksen toteutus:

Haastattelun tavoitekesto on 45-60 min. Haastattelu toteutetaan teemahaastatteluna, jolloin keskustelemme tutkittavasta aiheesta: case-kohteesta / -kohteista sekä tutkimusaiheesta yleisemmin. Keskustelussa käytämme apuna muutamia keskustelua ohjaavia kysymyksiä. Kysymykset ovat valmiina toimitettavaksi teille jo etukäteen.

Haastattelututkimuksessa käytettyjä case-kohteita

Kaupunki	Kohde	Valmistunut **	Tortin hallinta *	Koko kohteen vuokrattava pinta-ala, m ² *	Julkisten palveluiden vuokrattu pinta-ala, m ² *	Julkisia palveluita kohteessa, esimerkkinä **	Muita palveluita ja tiloja, esimerkkinä **
Espoo	Kauppakeskus Iso-Omena	2001	Oma	63 000	ei tiedossa	Kirjasto, nuorten neuvontapiste, yhteispuhelupiste (siirtyy laajennusosaan)	Päivittäistavarakauppoja, ruoka- ja kahvilapalveluita, erikoiskauppoja, terveyspalveluita, hyvinvointipalveluita, vapaa-ajanpalveluita, liikuntapalveluita, toimistoja
Espoo	Iso-Omenan laajennusosa: Matinkylän palvelutori	2013-2016	Oma	35 000	6 000	Terveys- ja sosiaalipalveluita, mm. nuorisopoliklinikka, terveysasema, suun terveydenhuolto, neuvola, kahvila, HUS-terveyspalveluita, valtion Kela- ja veropalvelupisteet	
Espoo	Kauppakeskus Sello	1. vaihe 2003, jonka jälkeen laajennettu useassa vaiheessa	Oma	97 900	9 400	Kirjasto, musiikkisali, yhteispuhelupiste, kaupungin infopiste	Päivittäistavarakauppoja, ruoka- ja kahvilapalveluita, erikoiskauppoja, terveyspalveluita, hyvinvointipalveluita, vapaa-ajanpalveluita, liikuntapalveluita, toimistoja
Espoo	Kauppakeskus Entresse	2008	Oma	17 030	5 100	Kirjasto, kirjamo ja arkisto	Päivittäistavarakauppa, liikunta- ja hyvinvointipalveluita, erikoiskauppoja, ruoka- ja kahvilapalveluita
Pori	Kauppakeskus Puuvilla	2014	Oma	73 000	5000 (kurta) 900 (valtio)	Terveysasema, työterveysasema, hammashoitola, ylipistokeskus	Päivittäistavarakauppa, ruoka- ja kahvilapalveluita, erikoiskauppoja, hyvinvointi- ja vapaa-ajanpalveluita, toimistoja
Tampere	Lielähtikeskus	2014	Oma	13 030	4 100	Kirjasto, neuvola, sosiaali- ja terveysasema, ikäihmisten palvelukeskus, hammashoitola	Erikoiskauppoja, ruoka- ja kahvilapalveluita, liikuntapalvelu
Tampere	Tesomakeskus	Suunnitella	Oma			Suunnitella kirjasto, kahvila, terveys- ja sosiaalipalveluita	

* Tiedot saatu 14-17.11.2014 sähköpostilla kiinteistöomistajilta

** Tiedot saatu haastatteluista sekä kauppakeskusten internetsivuilta 14.11.2014

Haastatteluissa ilmenneitä toimitilahankkeisiin liittyviä tavoitteita ja vaikutuksia

Laadullisia tavoitteita ja vaikutuksia	Koskee julkista osapuolta	Koskee omistaja- tai kehittäjäosapuolta
Paremmiin saavutettavissa olevat palvelut, vaikuttavuus	x	x
Tuo lisää asiakkaita	x	x
Monipuolistaa asiakasryhmiä	x	x
Saada hankkeista suurempia kun on varma sitoutunut vuokralainen	x	x
Lisää monipuolisuutta palvelutarjontaan ja siten kohteen houkuttelevuutta		x
Julkisten palveluiden aikaansaama ihmisvirta elävöittää hiljaisempia alueita		x

Taloudellisia tavoitteita ja vaikutuksia		
Hyvä vuokranmaksuvarmuus, laskee vuokralaisriskiä		x
Voidaan solmia pitkiä vuokrasopimuksia	x	x
Voidaan vuokrata paljon tilaa kerralla	x	x
Lisää tilakustannusten/-tuottojen ennakoitavuutta budjetointiin	x	x
Tehokkaampi tilakustannuksen ja asiakastapahtumien suhde	x	
Vapauttaa pääomia	x	
Jäännösarvoriskin ja rahoitusriskin poistaminen	x	
Lisää läpinäkyvyyttä tilakustannuksiin	x	

Muita tavoitteita ja vaikutuksia		
Mahdollisuus tukea ja edistää hyvää kaupunkirakentamista	x	
Mahdollisuus osallistua kaupunkikehittämisen suunnitteluun	x	
Toimitiloihin ja palveluihin liittyvä yhteistyömahdollisuus muiden toimijoiden kanssa (synergia)	x	
Mahdolliset aikatauluedut / -haitat	x	x
Joustavampi toiminnan muutosmahdollisuus	x	
Imagon kohentaminen	x	
Kohentaa julkisten palveluiden imagoa	x	
Luodaan mahdollisuus ulkoistaa oma palveluntuotanto tiloissa	x	
Liikenneyhteyksiä voidaan keskittää	x	